



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS

PATRÍCIA PEGHINI

GESTÃO DE MARCAS
EM UMA EMPRESA MINEIRA DE LATICÍNIOS

UBERLÂNDIA
2013

PATRÍCIA PEGHINI

GESTÃO DE MARCAS
EM UMA EMPRESA MINEIRA DE LATICÍNIOS

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Organizacional

Linha de pesquisa: Organização e Mudança

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Verônica A. Freitas de Paula

UBERLÂNDIA
2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

P376g Peghini, Patrícia, 1983-
2013 Gestão de marcas em uma empresa mineira de laticínios / Patrícia Peghini. -- 2013.
108 f. : il.

Orientadora: Verônica A. Freitas de Paula.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia,
Programa de Pós-Graduação em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração - Teses. 2. Marca de produtos - Administração
Teses. 3. Laticínios - Teses. I. Paula, Verônica A. Freitas de. II.
Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação
em Administração. III. Título.

CDU: 658

Patrícia Peghini

GESTÃO DE MARCAS
EM UMA EMPRESA MINEIRA DE LATICÍNIOS

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estratégia Empresarial

Linha de pesquisa: Organização e Mudança

Uberlândia, 28 de fevereiro de 2013

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dr^ª. Verônica Angélica Freitas de Paula (Orientadora) – FAGEN/UFU

Prof^ª. Dr^ª Stella Naomi Moriguchi – FAGEN/UFU

Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli – FEA/USP



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS



ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

PATRICIA PEGHINI – Mat 11112ADM008

NÚMERO DE ORDEM: 109

DATA: 28/02/2013

Às onze horas do dia vinte e oito de fevereiro de dois mil e treze, no Bloco 1F sala 1F261 do Campus Santa Mônica, reuniu-se a banca examinadora composta pelos Professores Doutores: Verônica Angélica Freitas de Paula (UFU), Stella Naomi Moriguchi (UFU), Dante Pinheiro Martinelli (FEA-RP/USP), para desenvolver os trabalhos de avaliação da Dissertação de Mestrado intitulada: “**Gestão de marcas em uma empresa mineira de laticínios**”, sob a orientação da Profa. Verônica Angélica Freitas de Paula, apresentada pela aluna Patricia Peghini, em complementação aos requisitos determinados pela Resolução Nº 24/2003 do Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação que dispõe sobre o Regulamento do Programa de Pós-Graduação em Administração. A candidata apresentou oralmente seu trabalho diante da Banca Examinadora e da comunidade universitária, sendo arguida em seguida. Depois de examinado, o trabalho foi julgado pela Banca Examinadora, sendo considerada aprovada, conferindo a aluna o título de **Mestre em Administração** na Área de Gestão Organizacional na linha de pesquisa Organização e Mudança. As correções observadas pelos examinadores deverão ser realizadas no prazo máximo de **30 dias**. Para constar, lavrou-se a presente ata que será assinada pela presidente e demais membros da banca. Nada mais a ser tratado, foi encerrada a presente sessão.

Uberlândia, 28 de fevereiro de 2013.

Verônica F. de Paula

Profa. Dra. Verônica Angélica Freitas de Paula
Orientadora/Presidente/FAGEN/UFU

Stella Naomi Moriguchi

Profa. Dra. Stella Naomi Moriguchi
FAGEN/UFU

Dante Pinheiro Martinelli

Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli
FEA-RP/USP

mestrado
administração

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
Avenida João Neves de Ávila, 2121 - Bloco A - Sala 1A250
Santa Mônica - Uberlândia - MG - 38408-100
+55-34-3239-4525 - ppgaadm@fagen.ufu.br - <http://www.posgrad.fagen.ufu.br>

A todos os que me apoiaram.

“O poder passa, a organização muda, a marca fica...”

Paulo de Lencastre

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora Verônica Angélica Freitas de Paula por ter me guiado na construção deste trabalho.

Também aos professores Valdir Machado Valadão, Stella Naomi Moriguchi, Márcio Lopes Pimenta, Élcio Eduardo de Paula Santana, da FAGEN/UFU, e ao professor Dante Pinheiro Martinelli, da FEA/USP, pelas contribuições ao longo deste caminho.

Aos colegas do Programa de Mestrado em Administração e às novas amigas Taiza, Lêda, Ana Elisa e Juliana.

Agradeço especialmente a minha família e a meu noivo.

E a Deus: Obrigada Senhor!

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar a gestão de marcas em uma grande empresa do setor de laticínios originária e atuante no estado de Minas Gerais. O impacto das estratégias de marcas no desempenho financeiro das empresas é destaque em estudos nacionais e internacionais que, ao evidenciarem a marca como um valioso ativo financeiro, também estimulam o desenvolvimento de estratégias mais efetivas para a atuação dos gestores. Contudo, poucas pesquisas tem se dedicado à investigação de como o processo de gestão de marcas é conduzido. Além disso, o aprimoramento na construção de marcas brasileiras foi apontado como uma necessidade urgente para o país. Existe, pois, uma lacuna teórica relacionada à gestão de marcas nas indústrias, com poucos trabalhos acadêmicos publicados no Brasil. Assim, para o desenvolvimento deste estudo, inicialmente foram verificados na literatura os temas que deveriam ser abordados na gestão de marcas. Após identificados, esses temas foram agrupados em categorias, adaptadas de Tavares (2009): organização para a marca; portfólio de marca; construção da marca; avaliação e melhoria da marca. Os dados provenientes de entrevista, publicações institucionais e outros documentos foram submetidos à técnica de análise de conteúdo, utilizando-se as categorias citadas para análise do material. A pesquisa desenvolvida consistiu em estudo de caso único, sendo que a empresa selecionada (Alfa) tem origem e localização no estado que mais se destaca no contexto da economia leiteira nacional: Minas Gerais. Além disso, a Alfa figura no ranking das maiores empresas de laticínios do Brasil e sua marca foi considerada *Top of Mind* por diversas vezes. Os resultados deste estudo apontaram que, no processo de gestão de suas marcas, a empresa Alfa leva em consideração todos os temas propostos, dando especial atenção às estratégias do portfólio de marcas (tomada de decisão sobre as marcas e a extensão de marcas); operacionalização dos 4P para o posicionamento das marcas (com destaque para a comunicação no PDV); estilo da tomada de decisão, que se apoia, essencialmente, em avaliação de desempenho das marcas e em pesquisas contratadas de terceiros. A empresa analisada abriga diversas submarcas (criadas para produtos de maior valor agregado), as quais são sempre endossadas pela marca principal. Dessa forma, a Alfa consegue realizar uma gestão que favorece o aprimoramento do valor de suas marcas.

Palavras-Chave: Marcas, Gestão de Marcas, Vantagem Competitiva, Laticínios.

ABSTRACT

This study aims at analyzing brand management in a large dairy supplier from Minas Gerais. The impact of brand strategies in companies' financial performance is featured in national and international studies, showing the brand as a valuable financial asset, and also stimulating the development of more effective strategies for managers' performance. However, few researches have been devoted to the investigation of how the process of brand management is conducted. Moreover, the improvement in building Brazilian brands was appointed as an urgent need for the country. Therefore, there is a theoretical gap related to brand management, with few academic papers published in Brazil. In order to develop this study, literature review showed the issues that should be covered in brand management. Once identified, these issues were grouped into categories, adapted from Tavares (2009): organization for the brand, brand portfolio, brand building, brand evaluation and improvement. Data from interviews, institutional publications and other documents were submitted to content analysis technique, using the aforementioned categories for material analysis. The research developed consisted of a single case study, and the selected firm (Alfa) started and is located in the state that stands out in the context of Brazilian dairy economy: Minas Gerais. Moreover, Alfa figures among the largest dairy companies in Brazil and its brand was considered top of mind for several times. The results of this study show that, in the management process of its brands, Alfa takes into account all the proposed issues, giving special attention to brand portfolio strategies (decision making about brands and brand extension); operationalization of 4P for brand positioning (especially for communication in point of sale – POS); style of decision making, which relies mainly on brands' performance evaluation and outsourced researches. Alfa houses several sub-brands (created for higher value added products), which are always endorsed by the corporate brand. Therefore, Alfa's management favors the enhancement of brand value.

Keywords: Brands, Brand Management, Competitive Advantage, Dairy Suppliers.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Esquema geral do referencial teórico	22
Figura 02 – Elementos da Estratégia de Marketing	24
Figura 03 – Segmentação de mercado, Mercado-alvo, Posicionamento e Planejamento de mercado	26
Figura 04 – Os 4P do mix de marketing	29
Figura 05 – Modelo da Gestão do Conceito de Marca	39
Figura 06 – Modelo do Duplo Vórtice	40
Figura 07 – Modelo Hexagonal da Marca	41
Figura 08 – Gestão de Marcas nas PME	43
Figura 09 – Seqüência de decisões da marca	44
Figura 10 – Matriz marca/produto	45
Figura 11 – Selecionando a divisão de marcas	50
Figura 12 – Qual o nome para os novos produtos? Exemplo de árvore de decisão da 3M	50
Figura 13 – Construção da marca VIVO	53
Figura 14 – Modelo de liderança de marca	55
Figura 15 – Critérios para a escolha dos elementos de marca	57
Figura 16 – Ferramenta conceitual do valor da marca	61
Figura 17 – Processo interno e externo de construção de marca com base em experiências na Volvo e outras	63
Figura 18 – Modelo do Poder da Marca	64
Figura 19 – Pirâmide de Construção de Brand Equity	65
Figura 20 – Redes da marca de leite	66
Figura 21 – Decisões envolvidas na construção do portfólio de marcas da Alfa	77
Figura 22 – Matriz marca/produto da empresa Alfa	78

LISTRA DE QUADROS

Quadro 01 – As funções da marca para os consumidores	36
Quadro 02 – Papéis que as marcas desempenham	38
Quadro 03 – Arquitetura de marcas de Kapferer	47
Quadro 04 – Fatores de marketing na construção de marcas sólidas	54
Quadro 05 – Matriz de Amarração	72
Quadro 06 – Caracterização das marcas da empresa Alfa	73
Quadro 07 – Organização para a marca na empresa Alfa	76
Quadro 08 – Portfólio de marcas da empresa Alfa	81
Quadro 09 – Algumas atividades do mix de marketing na empresa Alfa.....	84
Quadro 10 – Construção das marcas na empresa Alfa	87
Quadro 11 – Avaliação e melhoria das marcas na empresa Alfa	90

TABELA

Tabela 01 – Quantidade de leite de vaca produzida no ano de 2010 nos estabelecimentos agropecuários	16
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

4P	Produto, Preço, Ponto de venda e Promoção
ABLV	Associação Brasileira da Indústria de Leite Longa Vida
AMA	American Marketing Association
CBBE	Customer Based Brand Equity
GC	Guarda-Chuva
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PDV	Ponto de Venda
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PME	Pequena e Média Empresa
SIF	Sistema de Inspeção Federal
UHT	Ultra-High Temperature

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS	17
1.2	JUSTIFICATIVA	18
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO	21
2	GESTÃO DE MARCAS	22
2.1	ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA DE MARKETING	23
2.1.1	Segmentação	25
2.1.2	Posicionamento	27
2.1.3	Mix de Marketing	29
2.1.3.1	Produto	30
2.1.3.2	Preço	31
2.1.3.3	Ponto de Venda ou Canais de Distribuição	32
2.1.3.4	Promoção ou Comunicação	33
2.2	MARCAS	34
2.2.1	Produtos <i>versus</i> Marcas	34
2.2.2	Funções da marca	35
2.3	EVOLUÇÃO NOS MODELOS DE GESTÃO DE MARCAS	38
2.4	ESTRATÉGIA DE PORTFÓLIO DE MARCA	43
2.4.1	Extensão de Marcas	51
2.5	CONSTRUÇÃO DE MARCA	53
2.5.1	Identidade	55
2.5.1.1	Elementos de Marca	56
2.6	VALOR DA MARCA	60
2.6.1	Imagem e Associações de Marca	62
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS	68

3.1	Definição da empresa e do entrevistado	71
3.2	Matriz de Amarração	71
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	73
4.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA ALFA E SUAS MARCAS	73
4.2	ORGANIZAÇÃO PARA A MARCA	74
4.3	PORTFÓLIO DE MARCAS	77
4.4	CONSTRUÇÃO DAS MARCAS	82
4.5	AVALIAÇÃO E MELHORIA DA MARCA.....	89
4.6	IMPORTÂNCIA RELATIVA DOS PROCESSOS ENVOLVIDOS NA GESTÃO DE MARCAS	90
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
5.1	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS	93
5.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	94
	REFERÊNCIAS	95
	APÊNDICE A – Protocolo de pesquisa	104
	APÊNDICE B – Roteiro de entrevista	105
	APÊNDICE C – Termo de Aceite	108

1 INTRODUÇÃO

Este estudo consiste em investigar a gestão de marcas em uma grande empresa de laticínios com origem e atuação no estado de Minas Gerais.

A contextualização da escolha do objeto desta pesquisa perpassa pelo aumento da participação da agroindústria leiteira no cenário do agronegócio brasileiro, desempenhando um papel relevante na geração de emprego e renda para a população do país (VILELA, 2002; MARTINS GUILHOTO, 2003).

No Brasil, existem mais de 1,35 milhões de estabelecimentos agropecuários produtores de leite (IBGE, 2006), movimentando cerca de 13 bilhões de dólares ao ano e empregando mais de 3,6 milhões de pessoas na cadeia produtiva de leite (VILELA, 2002). Segundo Vilela (2002), cada real investido na produção do sistema agroindustrial leiteiro promove um aumento de quase cinco reais no Produto Interno Bruto.

De acordo com o IBGE (2010), o estado de Minas Gerais ocupa o primeiro lugar na produção nacional de leite, sendo responsável por aproximadamente 77% da quantidade produzida na região sudeste do país, conforme apresentado na Tabela 01.

Tabela 01 – Quantidade de leite de vaca produzida no ano de 2010 nos estabelecimentos agropecuários

Regiões	(Mil litros)
Brasil	30.715.460
Sudeste	10.919.686
Minas Gerais	8 388 039

Fonte: IBGE - Produção da Pecuária Municipal, 2010.

Segundo Vilela (2002), há no Brasil um grande mercado potencial para produtos lácteos, o que favorece o crescimento e a manutenção de fábricas laticinistas, principalmente na região sudeste, onde uma concentração de indústrias desse setor foi apontada por Gomes (2006).

De maneira semelhante ao que ocorre em outros ambientes industriais (PORTER, 1998), essas empresas passam pelo constante desafio de conquistar e manter uma vantagem competitiva, que possibilite uma maior rentabilidade aos negócios.

Assim, uma das possibilidades, dentro do contexto de marketing, para a diferenciação e a maximização do desempenho de uma empresa, é a gestão estratégica

de marcas. Os gestores estão, cada vez mais, assumindo a importância desse fator, percebendo que a marca pode ser um de seus ativos mais valiosos (MACRAE; UNCLES, 1997; KAPFERER, 1998; KELLER; MACHADO, 2006; KELLER; LEHMANN, 2006; DE CHERNATONY; McDONALD; WALLACE, 2011).

Keller e Machado (2006) apontam os desafios enfrentados para a construção de marcas, porém também sinalizam os benefícios e a importância deste ativo na perspectiva do consumidor e do fabricante.

Com a facilidade de acesso à informação, por exemplo, os clientes se tornaram mais resistentes ao poder de persuasão dos meios tradicionais de comunicação. Além disso, o mercado tornou-se mais competitivo e a concorrência cresceu devido principalmente a fatores como: aproximação proporcionada pela globalização; penetração no mercado de genéricos, marcas próprias e outros produtos de menor preço, processo agravado pela dificuldade de diferenciação; e redução da fidelidade à marca em muitas categorias (KELLER; MACHADO, 2006).

Entretanto, apesar dos desafios, Keller e Machado (2006) reforçam o quão valiosas as marcas podem se tornar para uma empresa. Em um mundo complexo, onde os indivíduos se deparam com excesso de escolhas a serem feitas e falta de tempo para tal, “a capacidade de uma marca forte de simplificar o processo de decisão do consumidor, reduzir riscos e definir expectativas é inestimável” (KELLER; MACHADO, 2006, p.1).

Dessa forma, a abordagem adotada leva a pensar a gestão de marcas como uma forma de alcançar vantagem competitiva e melhoria do desempenho de mercado e financeiro das empresas da região estudada. Este trabalho contribui para o entendimento da relevância da marca, em especial relacionada a laticínios, setor que tanto se destaca na região estudada, conforme mostrado anteriormente.

Desse modo, tem-se o problema de pesquisa a ser desenvolvido neste estudo, qual seja: **De que forma uma grande empresa do setor de laticínios do estado de Minas Gerais gerencia suas marcas?**

1.1 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

O objetivo geral pretendido é analisar a gestão de marcas em uma grande empresa do setor de laticínios originária e atuante no estado de Minas Gerais.

Como objetivos específicos, busca-se:

- a) Analisar a organização da empresa para a gestão de marcas;
- b) Descrever como a empresa estrutura seu portfólio de marcas;
- c) Analisar como a empresa constrói suas marcas;
- d) Analisar como a empresa estudada avalia e realiza melhorias nas suas marcas.

Considerando que não há um consenso sobre os processos a serem investigados na gestão de marcas, dada a diversidade de conceitos e modelos existentes na literatura, este trabalho baseou-se, principalmente, na subdivisão proposta por Tavares (2009), qual seja: conceber a marca e a sua visão estratégica; construir uma organização orientada para a marca; formular uma estratégia para a marca; implementar programas de construção da marca; avaliar e melhorar o desempenho da marca. Tal autor chegou a esses processos após analisar vinte modelos da literatura sobre gestão de marca, tendo observado sua consistência com os processos de Aaker e Joachimsthaler (2002), a saber: criação de uma estrutura e de processos organizacionais; desenvolvimento de uma arquitetura de marca; desenvolvimento de uma estratégia de marca; e desenvolvimento de programas de construção de marca.

1.2 JUSTIFICATIVA

Estudiosos brasileiros apontam o aprimoramento na construção de marcas nacionais como uma necessidade urgente para o país (MACHADO, 2006).

A literatura nacional sobre marcas é rica em estudos quantitativos, voltados à perspectiva do consumidor (MELLO; LEÃO; SOUZA NETO, 2003; BOTELHO; URDAN, 2005; SALES, 2006; LEÃO; NETO; MELLO, 2007; CAPUTO; MACEDO; NOGUEIRA, 2008; HERNANDEZ; COSTA; MARINGONI, 2010).

Como os estudos sobre construção da marca geralmente têm como foco o reconhecimento e atendimento às necessidades do consumidor, De Chernatony (2001a) acredita que pouca atenção é dada às equipes que gerenciam e executam as estratégias. Para ele, uma vez que a marca tenha sido construída ou que a marca existente esteja adequada, o monitoramento da performance dos gerentes e empregados garante uma resposta, a partir da qual novas melhorias podem ser planejadas, promovendo a sustentação da marca no mercado (DE CHERNATONY, 2001b). Isso porque as marcas existem através de um processo contínuo em que os valores são estabelecidos pelos

gestores das empresas e avaliados/redefinidos pelos consumidores (DE CHERNATONY; DALL'OLMO RILEY, 1998).

Na literatura, o impacto das estratégias de marcas no desempenho financeiro das empresas é destaque em estudos internacionais (RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004; MORGAN; REGO, 2009). Esses estudos representam não apenas um alerta aos gerentes sobre o valor financeiro da marca, mas também um estímulo ao desenvolvimento de estratégias mais efetivas de atuação (DE CHERNATONY, 2001c).

Tavares (2009) aponta que nas últimas décadas de estudo houve um deslocamento do foco na imagem da marca para o foco na identidade da marca (e.g., AAKER; JOACHIMSTHALER, 2002; KAPFERER, 1998). Segundo ele: “enquanto a imagem se focaliza nas percepções dos consumidores relativas à diferenciação da marca, a identidade está essencialmente preocupada com a forma como os gestores e os empregados tornam uma marca singular” (TAVARES, 2009, p.38).

Para a investigação de temas relacionados à gestão de marcas, vários trabalhos nacionais adotaram abordagem qualitativa, com estudos de casos múltiplos e utilização de entrevistas para a coleta de dados (TOLEDO; KHAUAJA, 2005; KHAUAJA; MATTAR, 2006; MARQUI; BATALHA; URDAN, 2008; MELLO; FONSÊCA, 2008; MIRALLES; MORETTO; SCHMITT, 2008; PAULA, 2008; PIATO; SILVA; PAULA, 2008; LIMA; RÉVILLION; PADULA, 2009; SILVA ET AL, 2009; COTTA; DALTO, 2010; YOKOYAMA; SILVA; PIATO, 2010).

Algumas investigações de como os gestores atuam na prática se dedicaram ao caso de distribuidores – varejistas ou atacadistas (LIMA FILHO, 2006; SPINELLI; GIRALDI; CAMPOMAR, 2006; UNTERLEIDER; DAMACENA, 2010).

Porém, poucas pesquisas nacionais se dedicam à investigação de como as empresas fabricantes estão conduzindo o processo de gestão da marca (MARQUI; BATALHA; URDAN, 2008; MIRALLES; MORETTO; SCHMITT, 2008). Outras utilizam na investigação o termo específico *construção de marca* para nomeação de todo o processo de gestão, do qual a construção também é parte integrante (TOLEDO; KHAUAJA, 2005, KHAUAJA; MATTAR, 2006). Existe, então, uma lacuna teórica relacionada à gestão de marcas nas indústrias, com poucos trabalhos acadêmicos publicados no Brasil.

Em sintonia com a metodologia adotada no Brasil, Urde (1999, 2003), Tavares (2009), Spence e Essoussi (2010) utilizaram abordagem qualitativa para a investigação do processo de construção e gestão da marca, com estudo de caso e entrevista com

gerentes. Nesse contexto, destaca-se o estudo de Tavares (2009), que realizou uma extensa análise dos principais modelos e a identificação dos conceitos-chave mais frequentes na gestão de marcas antes de iniciar a pesquisa em empresas selecionadas.

Embora Berthon, Ewing e Napoli (2008) tenham realizado uma pesquisa quantitativa com gestores de marcas, eles também sugeriram investigações futuras mais interpretativas, no que propuseram “Tal abordagem poderia assumir a forma de estudos de casos múltiplos ou entrevistas em profundidade e poderia se concentrar em detalhes sobre as questões em torno do que, como e porquê” (BERTHON; EWING; NAPOLI, 2008, p.40-41). No presente estudo, optou-se pela realização de pesquisa qualitativa, com estudo de caso único e entrevista em profundidade, conforme será detalhado no capítulo 3.

Tavares (2009, p. 90) considera que:

na literatura sobre o "como" da gestão da marca existem dois conjuntos de prescrições: as relativas ao conteúdo ou elementos da marca (ou componentes da marca, como sejam: nome da marca, o seu logotipo, desenho, embalagem, publicidade, ou patrocínio, ou imagem e reconhecimento de nome, valor financeiro da marca) e as relativas ao processo de gestão da marca. Uma análise da literatura revela, mais uma vez, uma falta de consenso sobre os elementos precisos que constituem uma marca (o *mix* da marca), assim como uma falha em distinguir entre os elementos do *mix* do processo da marca.

Este estudo justifica-se ainda por estar alinhado com o Grupo de Estudos em Marcas da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) e por contribuir para as discussões no Projeto de Pesquisa em Estratégia Empresarial, do Programa de Pós Graduação em Administração (PPGA) – Mestrado em Administração.

Destaca-se que uma importante contribuição prática deste estudo é a possibilidade de oferecer à empresa participante da pesquisa e às demais empresas do setor um conjunto de análises sobre a gestão de marcas, desenvolvidas com base na teoria e na aproximação empírica. Além da necessidade de aprimoramento na gestão de marcas brasileiras (MACHADO, 2006), este trabalho é relevante por direcionar o foco de sua análise (1) ao setor de laticínios e (2) às empresas localizadas especificamente no estado de Minas Gerais.

Além dos fatores práticos, algumas questões socioeconômicas também contextualizam a escolha do tema deste trabalho. Uma análise do cenário brasileiro é capaz de revelar a importância relativa do produto lácteo no contexto do agronegócio nacional, movimentando cerca de 13 bilhões de dólares ao ano e empregando mais de 3,6 milhões de pessoas na cadeia produtiva de leite (VILELA, 2002).

Assim, com o estudo neste setor, pretende-se estimular uma atenção maior das empresas fabricantes de laticínios às questões relacionadas à marca e suas oportunidades para a melhoria do desempenho de mercado e financeiro das empresas da região.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo está estruturado em cinco capítulos. Neste primeiro, foram apresentados o tema, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa, e, finalmente, a forma como o trabalho está estruturado.

No capítulo seguinte é realizada a revisão de literatura. Os abordados no referencial teórico foram esquematizados na Figura 1.

O terceiro capítulo apresenta os aspectos metodológicos do estudo. São apontados o objetivo, a natureza, a abordagem, o método de procedimento, as fontes de coleta de dados e a técnica de análise da pesquisa.

O capítulo quatro consiste na apresentação e análise dos dados do estudo realizado. Inicia com a apresentação da empresa estudada e, na sequência, são analisados os dados coletados em entrevista, bem como as informações obtidas nas outras fontes. A apresentação dos resultados é norteada pelas categorias, atreladas aos objetivos específicos estabelecidos.

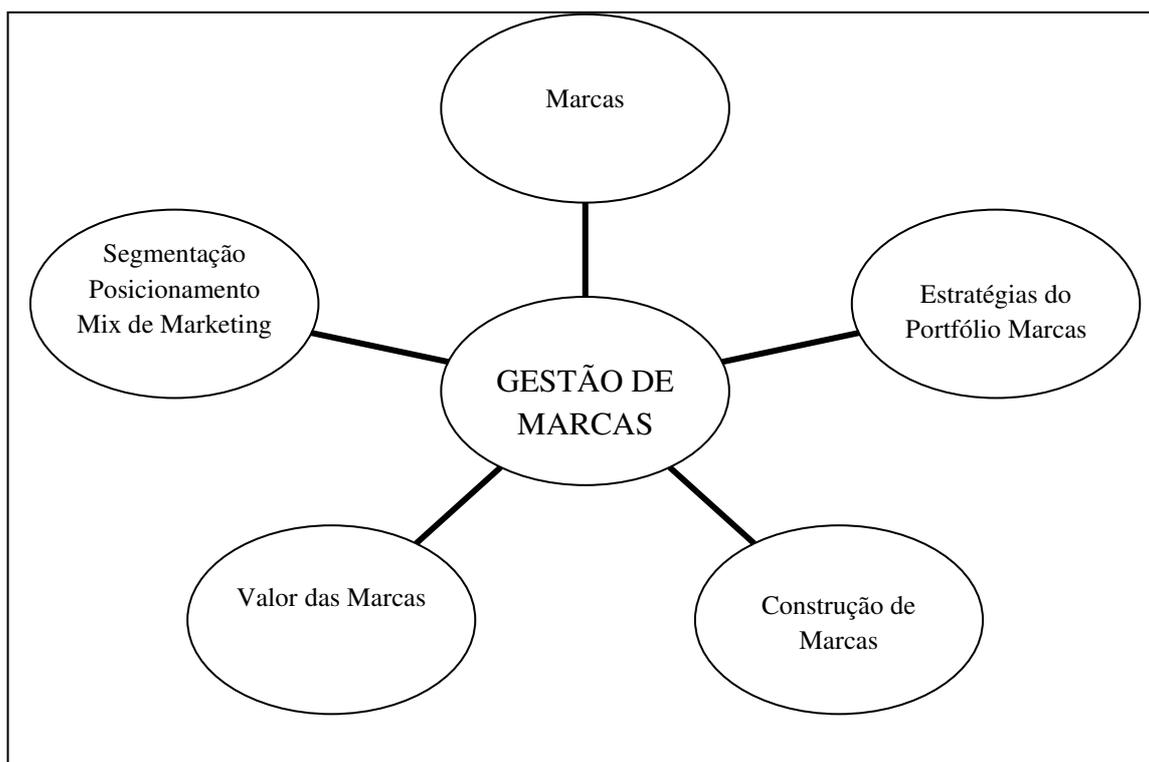
No quinto capítulo são apresentadas as considerações finais do estudo realizado, considerando suas contribuições e suas limitações, além de sugestões para estudos futuros.

Ao final, apresentam-se as referências e os apêndices, contendo o protocolo de pesquisa e o roteiro utilizado na entrevista, dentre outros.

2 GESTÃO DE MARCAS

O referencial teórico sobre Gestão de Marcas para embasamento desta pesquisa está estruturado da seguinte forma: primeiramente, apresenta-se a estratégia organizacional e de marketing, como introdução necessária à abordagem dos conceitos de segmentação, posicionamento e mix de marketing. Em segundo lugar, apresenta-se o tema marcas e as considerações pertinentes. As variáveis específicas a serem abordadas na gestão aparecem na sequência: estratégias do portfólio de marcas, construção de marcas, e, por último, valor da marca. A síntese de tal estruturação pode ser observada na Figura 01.

Figura 01 – Esquema geral do referencial teórico



Fonte: elaborado pela autora.

2.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA DE MARKETING

A estratégia competitiva na indústria é descrita por Porter (1998) como as ações adotadas para criar uma posição defensável frente às forças competitivas (ameaça de novos entrantes e de produtos substitutos, poder de barganha dos clientes e dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes) ou para encontrar uma posição onde tais forças atuem com menos intensidade, de modo que a empresa consiga um retorno superior sobre os investimentos.

Nessa concepção, em que o posicionamento é a premissa chave, “a estrutura do mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 92).

Dentro desse cenário, algumas estratégias competitivas genéricas são sugeridas a fim de que as empresas superem o desempenho de suas concorrentes (PORTER, 1998). A primeira, liderança em custos, requer a adoção de processos eficientes, exigindo atenção dos gestores para a redução e controle de custos. A segunda, diferenciação, confere às empresas uma característica única, a qual pode ser observada pela identificação de uma marca e pela lealdade dos clientes a ela. A terceira, foco – seja em um grupo específico de consumidores, em uma linha de produtos ou em uma área geográfica – pode permitir tanto uma posição de baixo custo ou de alta diferenciação, quanto as duas ao mesmo tempo (PORTER, 1998).

Além do modelo de estratégia competitiva e de estratégias genéricas, Porter (1998) introduziu a noção de cadeia de valor, que sugere que as atividades da empresa podem ser desagregadas em primárias – logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e vendas, e serviços – e de apoio – infraestrutura da empresa, gerenciamento de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia, e suprimento. Desse modo, fica mais fácil identificar fontes de vantagem estratégica, bem como a interação entre as atividades e a importância de se considerar o todo, afinal, “ser melhor em marketing pode não ser uma vantagem estratégica se isso não tiver bem coordenado com as operações” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 110).

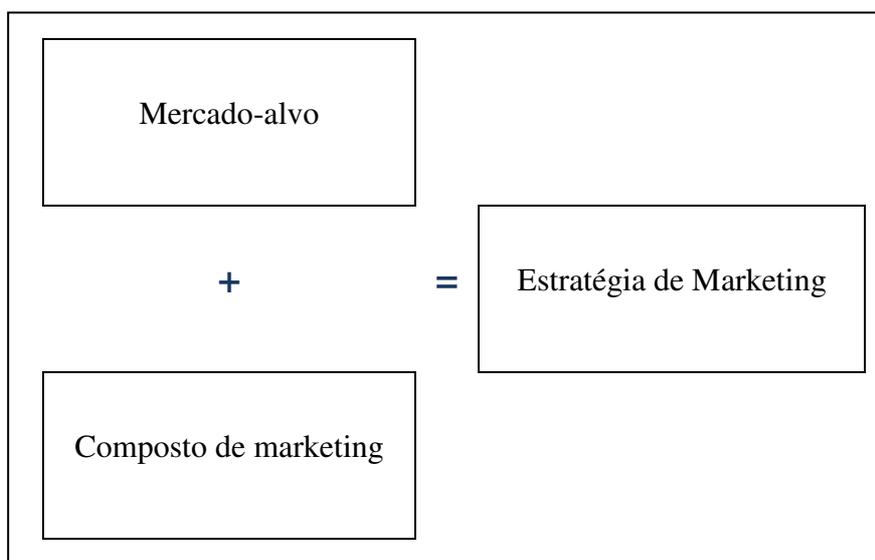
O planejamento estratégico, por sua vez, visa ao equilíbrio entre os recursos da empresa e as oportunidades de mercado, no âmbito de toda a organização, envolvendo, além das atividades de marketing, todas as demais áreas funcionais (MCCARTHY; PERREAULT, 1997).

Na literatura, as estratégias de marketing são entendidas como:

o padrão de utilização de recursos pelos quais uma unidade de negócios espera atingir seus objetivos de marketing em um mercado-alvo. É geralmente caracterizada em termos de configuração e alocação de recursos entre as variáveis do mix de marketing em um mercado de produto específico (VARADARAJAN; CLARK, 1994, p.94).

Em suma, “uma estratégia de marketing especifica um mercado-alvo e um composto de marketing relacionado”, conforme esquematizado na Figura 02 (MCCARTHY; PERREAULT, 1997, p. 43).

Figura 02 – Elementos da Estratégia de Marketing



Fonte: Adaptado de Mccarthy; Perreault (1997).

Hoch (1996) reforça que, para o desenvolvimento de uma estratégia de marketing, é necessário considerar o trinômio segmentação, mercado-alvo e posicionamento.

Introduzida a concepção de estratégia de marketing, a seguir serão apresentados os conceitos de segmentação, posicionamento e mix de marketing (ou composto de marketing). A partir da segmentação de mercado, a empresa poderá identificar seus mercados-alvos, além de desenvolver o composto de marketing de maneira adequada (MCCARTHY; PERREAULT, 1997). Tais conceitos comporão o plano de fundo para a introdução à gestão de marcas.

2.1.1 Segmentação

Smith (1956) desenvolveu o conceito inicial de segmentação, identificando curvas de demandas distintas, as quais representariam os diferentes segmentos que compõem o mercado. Para ele, “a segmentação de mercado consiste em olhar para o mercado heterogêneo como um conjunto de mercados homogêneos em resposta a diferentes preferências nos vários segmentos de mercado” (SMITH, 1956, p.4). A falta de homogeneidade por parte da demanda pode ser resultado de diferentes costumes, do desejo por variedade, exclusividade ou de diferenças básicas nas necessidades do usuário (SMITH, 1956).

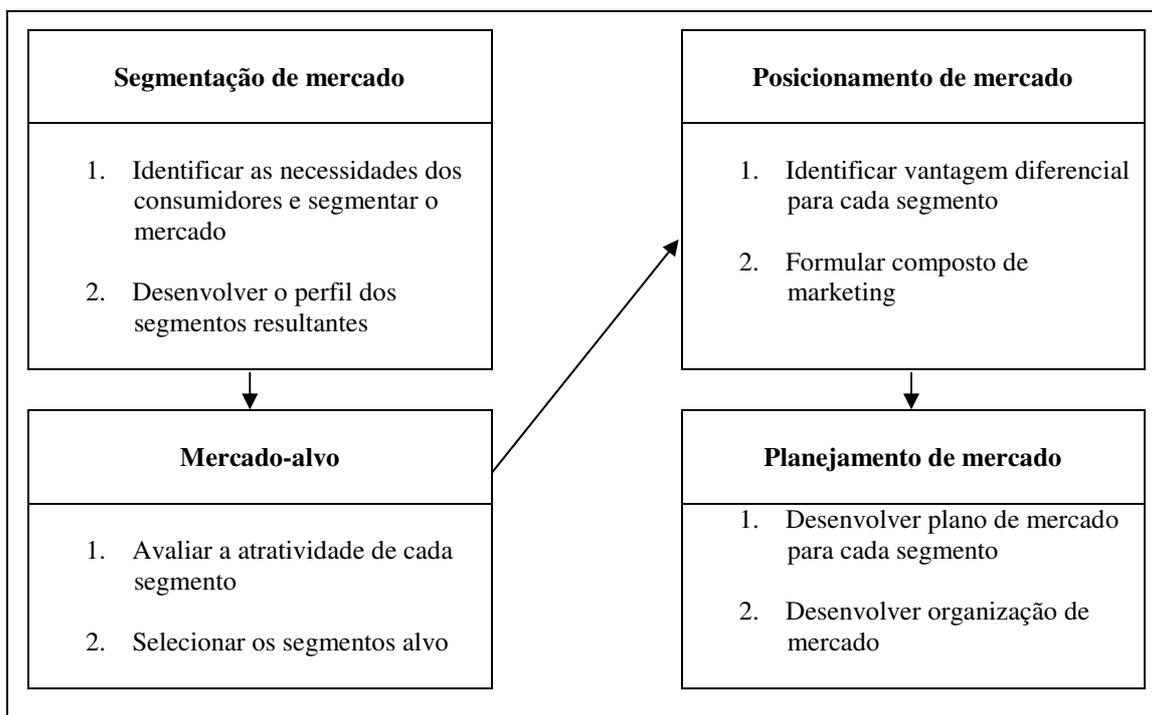
Nesse contexto, cada marca vende com mais eficiência para determinados segmentos de mercado do que para todo o mercado. Assim, as empresas devem buscar identificar como os segmentos que provém o maior número de consumidores para suas marcas se diferem dos segmentos mais atendidos pelos concorrentes (YANKOLOVICH, 1964). A comunicação de uma marca forte a segmentos bem orientados resulta em uma imagem favorável, que deve refletir a identidade da marca (MCENALLY; DE CHERNATONY, 1999).

Aaker, Kumar e Day (2001, p.30-31) indicam: “A pesquisa ajuda nessa busca por nichos com estudos quantitativos em larga escala que descrevem o comportamento de compra, as crenças e atitudes dos consumidores e a exposição aos meios de comunicação”.

A heterogeneidade do mercado e dos produtos ofertados torna a segmentação e a escolha de um mercado-alvo fatores importantes para a atuação de uma empresa (SMITH, 1956).

Segundo Doyle (2002), os processos de segmentação, seleção do mercado-alvo, posicionamento e planejamento de marketing se inter-relacionam, conforme esquematizado na Figura 03.

Figura 03 – Segmentação de mercado, Mercado-alvo, Posicionamento e Planejamento de mercado



Fonte: Doyle (2002).

Do mesmo modo, para Green e Krieger (1991), a segmentação e o posicionamento são processos intrinsecamente ligados, nos quais tanto vendedores quanto compradores buscam a melhor satisfação às suas necessidades, em um ambiente altamente competitivo. Nesta concepção, os mesmos autores apontam algumas ideias básicas: (1) a segmentação de mercado pressupõe a heterogeneidade da preferência dos compradores; (2) a preferência heterogênea pode estar relacionada tanto às variáveis pessoais (por exemplo, características demográficas, características psicográficas, uso do produto, lealdade da marca atual, etc) quanto às variáveis situacionais, e suas interações; (3) As empresas podem reagir à heterogeneidade de preferências realizando modificações no produto, no preço, na distribuição e na comunicação; (4) As empresas estão motivadas a reagir se o retorno financeiro exceder o retorno que teriam sem as modificações; (5) a modificação de uma empresa em seu mix de marketing inclui decisões de adição, reposicionamento ou exclusão dos produtos de sua linha (GREEN; KRIEGER, 1991).

Na perspectiva industrial de Porter (1998), a empresa irá melhorar sua vantagem competitiva se concentrar seus esforços nos compradores cujas necessidades específicas ela tenha melhores condições de atender. Deste modo, Porter (1998) considera que a

empresa deve identificar seus compradores e vender para os mais favoráveis possíveis. Assim, a fim de determinar a qualidade dos clientes a partir de um ponto de vista estratégico, quatro critérios são apontados por tal autor.

O primeiro critério diz respeito às necessidades do comprador em relação à capacidade que a empresa tem de atendê-lo. Segundo, o potencial de crescimento do cliente, considerando que quanto mais ele cresce, maiores serão as possibilidades de aumento no volume de compras ao longo do tempo. Terceiro, sua posição estrutural, que consiste no poder de barganha intrínseca e na propensão a exercer este poder para exigir preços baixos. Como último critério, Porter (1998) aponta o custo de servir o cliente (custos de venda, logística, necessidade de customização, venda direta ou por meio de intermediários, entre outros). Se estes custos são altos, os compradores considerados favoráveis nos outros critérios podem perder sua atração. Assim, o processo de escolha final dos compradores alvo requer, muitas vezes, um balanceamento entre estes fatores, levando em consideração os objetivos da empresa (PORTER, 1998).

2.1.2 Posicionamento

Ries e Trout (2002, p.2) advertem que “[...] o posicionamento não é aquilo que você faz com um produto. Posicionamento é aquilo que você provoca na mente do cliente potencial.” Ressaltam que o posicionamento deve, preferencialmente, reatar as conexões que já se encontram na mente, uma vez que criar algo novo e diferente se torna cada vez mais difícil com o excesso de informações. O posicionamento então, “implica descobrir a localização adequada na mente de um grupo de consumidores ou segmento de mercado” (KELLER; MACHADO, 2006).

Ao definir seu posicionamento, a empresa deve considerar não apenas suas próprias forças e fraquezas, mas também as características da concorrência (RIES; TROUT, 2002). Para Cravens e Piercy (2008), o posicionamento envolve conferir à empresa uma imagem e definir uma oferta que tenha valor para o mercado, de modo que os compradores nos segmentos possam compreender e apreciar a empresa em relação a seus concorrentes. Assim, “a estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes” (PORTER, 1998, p.47).

Na perspectiva de McKenna (1992), a concepção da estratégia é o próprio posicionamento adotado, uma vez que, para conquistar uma posição sólida, o produto precisa ser diferenciado de todos os demais, oferecidos pela concorrência.

Para Ries e Trout (2002, p.47), a empresa precisa estabelecer uma posição que não tenha sido trabalhada por uma marca concorrente, a fim de desfrutar das vantagens de ser a primeira, conforme apontam:

A história mostra que, em média, a primeira marca a penetrar no cérebro obtém o dobro da participação de mercado a longo prazo do que a de número dois e novamente o dobro da participação do que a de número três. E os relacionamentos não são facilmente alterados.

Apesar de reconhecer que a estratégia de pioneirismo pode gerar vantagens competitivas difíceis de serem alcançadas pelos seguidores, Schnaars (1994) ressalta que esse não é o único caminho viável, tampouco uma garantia. O sucesso pode ser obtido também pela imitação, tanto de empresas menores em relação às maiores, quanto por rivais de grande porte que se copiam mutuamente (SCHNAARS, 1994). Tal autor menciona ainda que em muitos casos os primeiros passaram para o último lugar enquanto os seguidores assumiram a liderança.

Usero e Fernández (2009, p. 1139) observam que “as empresas seguidoras precisam desenvolver um comportamento competitivo que lhes permita correr a vantagem da pioneira, enquanto a pioneira deve lutar para consolidar sua posição” e, naturalmente, ainda que não consigam corrompê-la, elas poderão obter uma participação de destaque em relação às demais empresas seguidoras, afirmam os autores. Sobre as pioneiras, eles indicam que o cuidado com a imagem e com a reputação da marca exerce forte contribuição para a manutenção da vantagem de ser a primeira.

Além da dimensão inovação (ou imitação), existem dimensões com ênfases diferentes dentre as quais se destacam: preço (alto ou baixo), qualidade (premium ou básica), serviço oferecido (superior ou limitado), diferenciação de benefícios (diferenciado ou não), customização (customizado ou padronizado). Embora seja possível o posicionamento em mais de uma dimensão ao mesmo tempo, não raro elas podem se mostrar incompatíveis, como no caso da oferta de um produto de qualidade premium a preço baixo, por exemplo (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2011).

De qualquer forma, o passo inicial para o processo estratégico de gerenciamento da marca é identificar e estabelecer o seu posicionamento, afirma Keller (2002). Para ele, o posicionamento de marca é o coração da estratégia de marketing.

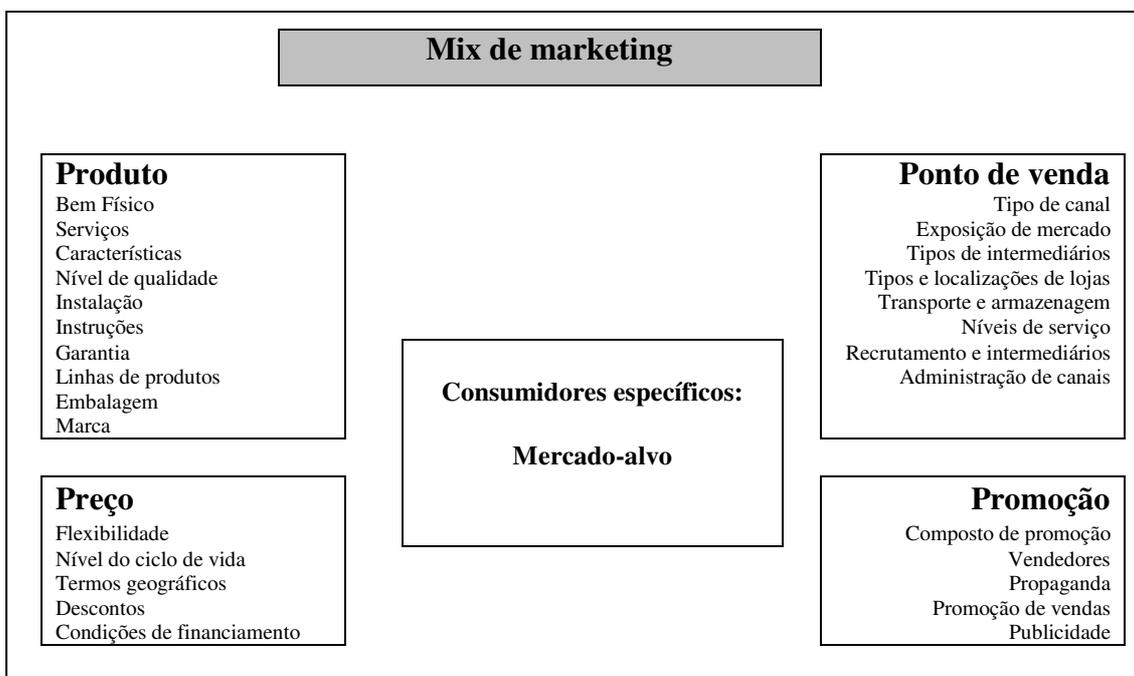
Segundo Spence e Essoussi (2010), o posicionamento determina as estratégias de comunicação selecionadas pelas empresas para a gestão do mix de marketing. Além disso, para implementar o posicionamento, a empresa deverá desenvolver um mix de marketing adequado ao seu mercado-alvo (DOYLE, 2002).

Assim, conforme Hooley, Saunders e Piercy (2011, p. 37), para transformar sua estratégia, ou declaração de intenções, em esforços no mercado, a empresa faz uso de cada um dos elementos do mix de marketing, o qual “deve ser desenhado para reforçar o posicionamento desejado”.

2.1.3 Mix de Marketing

As atividades do marketing integrado visam à comunicação, criação e entrega de valor aos consumidores, por meio de quatro variáveis controláveis trabalhadas pelas empresas, quais sejam: (1) produto, (2) preço, (3) ponto de venda e (4) promoção (MCCARTHY, 1982). Tais variáveis compõem o modelo dos 4P e estão representadas na Figura 04. Nesse diagrama, os consumidores aparecem ao centro, como alvo dos esforços de marketing empregados pelos 4P (MCCARTHY; PERREAULT, 1997).

Figura 04 – Os 4P do mix de marketing



Fonte: adaptado de Mccarthy; Perreault (1997, p.45).

Yoo, Donthu e Lee (2000) exploraram as relações entre os elementos do marketing mix e a marca. Sobre essa relação, concluíram que

para aumentar a força de uma marca, os gestores devem investir em publicidade, distribuir através de lojas de varejo com boa imagem, aumentar a intensidade de distribuição e reduzir o uso freqüente de promoções de preços. Quanto ao preço, uma marca de alto valor pode permitir que uma empresa cobre um preço mais elevado porque os consumidores estão dispostos a pagar preços premium (YOO; DONTU; LEE, 2000, p. 2008, tradução nossa)

A seguir são apresentadas algumas considerações sobre cada um dos quatro P do mix de marketing.

2.1.3.1 Produto

Os produtos são referências para a marca por isso, “projetar e entregar um produto ou serviço que satisfaça totalmente as necessidades e os desejos do consumidor é um pré-requisito para o marketing de sucesso [...]” (KELLER; MACHADO, 2006, p. 130).

Em termos de produtos lácteos, conforme apontam Jacob e Gurgel (2009, p.6):

a gama de produtos oferecida pelos players do mercado está aumentando e gerando um portfólio diversificado de lácteos. Hoje o mercado de laticínios brasileiros investe em áreas tradicionais, como em leites UHT e em pó, e também em queijos finos, como Brie e Camembert, entre diversos outros produtos.

Um estudo conduzido por Lima, Révillion e Padula (2009, p.1544) com o objetivo de “compreender o motivo e o modo como as empresas agroindustriais brasileiras desenvolvem novos produtos e se orientam para o mercado no segmento de alimentos lácteos funcionais” indicou que, em sua maioria, elas não desenvolvem uma linha de produtos com diferenciais significativos, se caracterizando, tradicionalmente, como seguidoras em relação às empresas estabelecidas no mercado, com menor capacidade de consolidação de marca, principalmente com relação às multinacionais.

Nos laticínios de Minas Gerais, pesquisados por Junqueira e Zoccal (2007), com abrangência de 47% dos 615 estabelecimentos do estado com registro no SIF - Serviço de Inspeção Federal, o queijo foi o produto derivado de leite com maior participação no portfólio das empresas com capacidade de processamento de até 200 mil litros/dia. Já os iogurtes e as sobremesas lácteas, como o leite condensado, apareceram com mais

frequência nas empresas de maior capacidade produtiva (JUNQUEIRA; ZOCCAL, 2007).

A pauta de mercadorias que o país comercializa perfaz um total de seis grupos, divididos em classes de produtos e subdivididos em 34 produtos lácteos. Leite, Siqueira e Carvalho (2009) destacaram três mercadorias principais nas exportações brasileiras de lácteos. São elas: leite concentrado, com destaque para o condensado, leite em pó integral e queijos, em especial o queijo fundido.

O design do produto, na perspectiva da gestão de marca, leva em consideração não apenas a qualidade relacionada aos benefícios funcionais, mas também as qualidades simbólicas, a fim de que sejam identificadas as melhores possibilidades de associações com a marca (KELLER, 2002).

2.1.3.2 Preço

Segundo Keller e Machado (2006), a chave do sucesso para as estratégias de preço é saber até que ponto os consumidores pagarão a mais sobre o custo do produto em razão do valor da marca.

O Brasil mostra-se competitivo no mercado lácteo mundial pelo fato de apresentar um dos menores custos de produção de leite do mundo, podendo se tornar uma das grandes potências do setor (VILELA, 2004).

O leite longa-vida foi introduzido no Brasil em 1972. No entanto, fatores como a baixa capacidade instalada, o elevado preço do produto e baixos investimentos em marketing prejudicaram o crescimento das vendas nas décadas de 70 e 80 (MEIRELLES; ALVES, 2001). As vendas de leite longa-vida cresceram consideravelmente a partir da década de 90, e o *market share* do produto passou de 4,4% para 74,6% em 2009, segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Leite Longa Vida (ABLV, 2012).

Barros et al. (2004), citados por Gomes (2006), afirmam que o aumento do consumo de leite longa-vida mudou o ponto de referência do preço do leite no mercado, que antes era balizado pelo leite pasteurizado.

Sendo assim, com a grande aceitação do produto pelo mercado consumidor, houve também um grande aumento do número de unidades de processamento de leite UHT no Brasil, de forma que este mercado se tornou competitivo.

O poder de barganha dos produtores é prejudicado pela concentração de indústrias, especialmente no período em que a oferta é abundante. Do outro lado, a concentração de varejistas contribui para a redução das margens de rentabilidade de produtores e indústrias fabricantes. “Isso porque estes varejistas atuam na compra de grandes volumes de leite UHT e com exigências crescentes como, promoções nos pontos de venda, compra de espaço nas gôndolas, produtos grátis em inaugurações de lojas e outros investimentos” (CARVALHO; OLIVEIRA, 2006, p. 8).

2.1.3.3 Ponto de Venda ou Canais de Distribuição

Em termos de ponto de vendas (ou canais de distribuição), Keller (2002) destaca a importância de relacionar apropriadamente as marcas à imagem das lojas, a fim de maximizar o poder das associações. Destaca ainda a necessidade de prover uma experiência de compra integrada, que considera a variedade dos canais para além das lojas físicas.

De acordo com Jank e Galan (1999), o crescimento das vendas de leite UHT no Brasil representou o fortalecimento do poder dos supermercados na distribuição de produtos lácteos. Isso implicou também ampliação dos canais de venda, visto que a elevada vida de prateleira do leite UHT permite que o produto percorra distâncias maiores até o mercado consumidor do que o leite pasteurizado.

Leite, Siqueira e Carvalho (2009) consideram, porém, que uma característica muito comum à produção e consumo do leite no Brasil é sua regionalidade

Observando-se a origem da maioria do leite comercializado no comércio varejista, pode-se constatar o quanto a região tem peso no fornecimento. Mesmo com as novas tecnologias de embalagens longa-vida, o peso do regionalismo no mercado nacional de leite ainda é considerável (LEITE; SIQUEIRA; CARVALHO, 2009, p. 11).

Para eles, a expansão do comércio exterior de lácteos depende não somente da expansão do consumo, mas do aumento de acesso aos mercados, onde ainda se nota o protecionismo da Europa, dos Estados Unidos e do Japão (LEITE; SIQUEIRA; CARVALHO, 2009).

2.1.3.4 Promoção ou Comunicação

Gregory (1993) sugere que há uma correlação entre o nível de investimento em comunicação e o nível de consciência que a marca alcança. A avaliação das alternativas de comunicação deve considerar sua capacidade de afetar o valor da marca e de combinação da melhor forma, a fim de maximizar seus efeitos (KELLER; MACHADO, 2006). Para auxiliar na criação de um programa de comunicação adequado, Keller e Machado (2006) indicam seis critérios: cobertura, contribuição, coesão, complementaridade, versatilidade e custo.

Segundo Camarotto e Alves (2010, p.62), “a propaganda leva o consumidor ao ponto de venda. Já a promoção de vendas estimula a ação, seja a experimentação, seja a aquisição da mercadoria”. A primeira está mais vinculada à construção da fidelidade à marca e tem como veículo mídias como TV, rádio e outras, enquanto a segunda tem como veículo o canal de distribuição e a força de venda. Camarotto e Alves (2010) ponderam que o impacto da promoção sobre o aumento das vendas, quase sempre mensurável, tende a ser de curto prazo, por isso é necessário um intervalo de presença, pelo menos com variação de produto, público ou local.

O merchandising como uma forma de promoção de vendas deve acompanhar desde a adequação da imagem do produto para o ponto de venda (PDV) até o desempenho desses produtos diante dos consumidores (BLESSA, 2005). É geralmente utilizado como apoio às atividades de propaganda e publicidade; quando não há grande diferencial em relação aos produtos da concorrência; e quando o produto não pode concorrer com as grandes campanhas dos concorrentes (COSTA; TALARICO, 1996).

Craveiro e Cunha (2007, p. 58) apontam a indústria alimentícia como "um grande 'cliente' publicitário, gastando milhões todos os anos em anúncios". Tais autores indicam ainda que a comunicação de alimentos faz uso recorrente a celebridades e promove associação a cenários idealizados (família perfeita, com animais de estimação, amigos se divertindo, entre outros).

Sabendo como a comunicação e todas as atividades de marketing contribuem para a marca ou a prejudicam, os gestores poderão desenvolver planos de marketing mais adequados a suas propostas (YOO; DONTHU; LEE, 2000).

Além disso, os consumidores respondem melhor às atividades de marketing quando a marca tem força e é identificada do que quando ela não o é (SPENSE; ESSOUSSI, 2010).

2.2 MARCAS

A American Marketing Association (AMA) apresenta um conceito bastante difundido, criado em 1960, que considera a marca “um nome, termo, desenho, símbolo ou qualquer característica que identifique o produto ou serviço de um vendedor como distinto daqueles de outros vendedores”. Em outra definição, proposta por Wheeler (2006, p.4), tem-se

Marca é a promessa, a grande idéia, e as expectativas que residem na mente de cada cliente sobre um produto, serviço ou empresa. As pessoas se apaixonam por marcas, confiam nelas, desenvolvem forte lealdade a elas, compram-nas, e acreditam em sua superioridade. A marca é uma abreviação. Ela representa algo.

Semelhantemente, a definição de De Chernatony, McDonald e Wallace (2011, p.31) diz que “uma marca é um conjunto de valores funcionais e emocionais que permite às organizações fazer uma promessa sobre uma experiência única e bem-vinda”.

A marca ganhou destaque com o estudo de Gardner e Levy (1955), que tratou das diferenças entre ela e os produtos. Para eles, mais do que um nome, a marca é um símbolo complexo, e além de atributos funcionais, associa também uma imagem ao produto, relacionada a ideias, sentimentos e atitudes dos consumidores (GARDNER; LEVY, 1955).

2.2.1 Produtos *versus* Marcas

De Chernatony, McDonald e Wallace (2011) explicam que o produto, aqui considerando bem físico e serviço, é a solução para um problema. Ou seja, a empresa deve pensar em seu produto em termos de benefícios para os clientes, mais do que em um produto físico (DE CHERNATONY; MCDONALD; WALLACE, 2011).

E, nesse aspecto, o produto com marca se diferencia da *commodity* pelos valores adicionais, intangíveis, que são percebidos pelos consumidores (DE CHERNATONY; MCDONALD; WALLACE, 2011). Para Keller e Machado (2006), um produto acrescido de dimensões que o diferencia de outro produto é uma marca. Quando a marca do produto é negligenciada, tem-se uma comoditização, onde as características dos produtos são dificilmente diferenciáveis. Com a ausência de uma marca forte, a base para a negociação é trabalhar o preço (DE CHERNATONY; MCDONALD; WALLACE, 2011).

Por outro lado, quanto mais diferenciada for a marca, maiores serão as possibilidades de diferenciação de preço. Assim, para De Chernatony, McDonald e Wallace (2011, p.19):

Construção de marca bem sucedida ajuda a lucratividade pela adição dos valores que seduzem os clientes a comprar. Elas também fornecem uma base sólida para a expansão em melhorias em produtos, variáveis, serviços agregados, novos países e assim por diante. Elas também protegem as empresas contra o crescente poder dos intermediários. Por último, mas não menos importante, elas ajudam a transformar as organizações de burocracias sem rosto a entidades que são atraentes para trabalhar e se relacionar.

Mas a maioria das marcas surgiu por acaso, começando “com um simples nome de um produto novo superior à concorrência” e se tornaram “carregadas de sentido e de valores” (KAPFERER, 2003, p. 119).

No entanto, a percepção dos valores procurados pelos clientes se dá não apenas pela presença do nome que a diferencia das demais, mas por “uma entidade total, a marca, que é o resultado de uma organização coerente e uma abordagem de marketing que usa todos os elementos do mix de marketing” (DE CHERNATONY; MCDONALD; WALLACE, 2011, p.28).

2.2.2 Funções da marca

Dentre as diferentes funções que as marcas desempenham, a possibilidade de reduzir riscos é fundamental (KAPFERER, 2003). Os tipos de riscos que podem afetar o consumidor foram classificados por Roselius (1971) em:

- risco de tempo: a falha do produto resulta em perda de tempo para repará-lo ou substituí-lo;
- risco físico: a falha do produto representa um perigo à nossa saúde ou segurança;
- risco ao ego: o defeito do produto nos faz sentir tolos ou resulta em constrangimento perante os outros;
- risco financeiro: o defeito do produto resulta em perda do dinheiro gasto para consertá-lo ou substituí-lo por um produto satisfatório.

Segundo Kapferer (2003), para conhecer as qualidades internas de um produto é preciso comprá-lo e consumi-lo, passo que muitos consumidores consideram arriscado. E, em se tratando de alimentos, o risco é ainda maior, já que os produtos são ingeridos. Nesse sentido, uma das funções da marca é reduzir o risco que os consumidores enfrentam ao comprar algo sobre o qual têm pouco conhecimento (MONTGOMERY; WERNERFELT, 1992).

Os atributos externos são um meio para o esclarecimento sobre o produto, e, dentre outros indicadores, como preços, selo de qualidade e design, a marca é o mais eficiente. Tais atributos possibilitam conhecer as qualidades do produto antes da compra, pelo contato – como quando se escolhe um par de meias, por exemplo. Outras qualidades somente poderão ser apreciadas após a compra, pela experiência de consumo – é o que ocorre com um automóvel, por exemplo. Existem ainda, as *credence qualities*, ou qualidades aceitas, que não poderão ser percebidas, dependendo apenas da palavra dos fabricantes – no caso de um seguro, por exemplo (DARBY; KARNI, 1973; NELSON, 1974 apud KAPFERER, 2003). Nesse ponto, é interessante notar uma função da marca, enquanto símbolo que caracteriza externamente o produto

revelar as qualidades escondidas do produto, inacessíveis ao contato (visão, toque, audição, odor) e, eventualmente, aqueles acessíveis pela experiência, quando o consumidor não quiser fazer uso desta última [experiência], a fim de não correr riscos (KAPFERER, 2003, p.23).

Continuando, Kapferer (2003) apresenta oito funções para a marca, das quais três – função de garantia, de otimização, e de personalização – estão relacionadas à redução do risco percebido. As funções de referência e praticidade estão ligadas à própria essência da marca como símbolo.

Quadro 01 – As funções da marca para os consumidores

Função de:	Benefício ao consumidor:
Referência	Ver claramente, situar-se em relação à produção setorial, identificar rapidamente os produtos procurados.
Praticidade	Permitir ganho de tempo e de energia na recompra de produto idêntico pela fidelidade.
Garantia	Segurança de encontrar uma qualidade estável em todos os lugares e a todo instante.
Otimização	Segurança de comprar o melhor produto de sua categoria, com o melhor desempenho para um uso específico.
Personalização	Sentir-se reconfortado com sua auto-imagem ou com a imagem que é passada aos outros.
Permanência	Satisfação nascida da familiaridade e da intimidade das ligações com uma marca que foi consumida durante anos e que ainda dura.
Hedonista	Satisfação ligada à estética da marca, seu design e suas comunicações.
Ética	Satisfação ligada ao comportamento responsável da marca nas suas relações com a sociedade (ecologia, emprego, cidadania, publicidade não chocante).

Fonte: Kapferer (2003, p.24).

Corroborando as perspectivas de referência e praticidade, Keller e Machado (2006) falam em uma simplificação do custo de busca, tanto na necessidade de se pensar, quanto na de se procurar. A praticidade também está relacionada ao vínculo com o fabricante do produto:

Consumidores oferecem sua confiança e fidelidade acompanhadas de um acordo explícito de que a marca se comportará de certa maneira e lhes proverá utilidade por meio do funcionamento consistente do produto, além do preço, promoção, ações e programas de distribuição adequados (KELLER; MACHADO, 2006, p. 7).

As funções de permanência, hedonista e ética estão relacionadas ao prazer. Cada uma dessas funções foi explicada no Quadro 01.

É importante destacar que, além das características funcionais, a marca possui também elementos simbólicos, servindo para a projeção de valores e ideias, como dispositivo para projeção de uma auto-imagem. Ao consumirem determinados produtos, “os consumidores podem comunicar a outros – ou até a si próprios – o tipo de pessoa que são ou gostariam de ser” (KELLER; MACHADO, 2006, p. 7).

Na percepção das empresas fabricantes, as marcas também desempenham funções valiosas, citados no Quadro 02 (os autores utilizam o termo “papéis” para apontar “funções” semelhantes às levantadas no Quadro 01). Do ponto de vista operacional, identificam e simplificam o manuseio de produtos em uma empresa (KELLER; MACHADO, 2006).

Também permitem a proteção legal e oferecem a possibilidade de registro de propriedade intelectual, impedindo ou dificultando a imitação de características ou aspectos exclusivos (BAGLEY, 1995; KELLER; MACHADO, 2006).

Além disso, a marca é a sinalização de um nível superior de qualidade, capaz de fazer com que os consumidores escolham novamente o produto (ERDEN, 1998). A qualidade percebida é a visão do consumidor acerca de uma qualidade superior do produto em relação a outras alternativas. Esse julgamento sobre a superioridade do produto, segundo Aaker (1998), é transferido à marca.

Em resumo, a marca representa uma fonte de vantagem competitiva e um ativo intangível extremamente valioso para as empresas (MACRAE; UNCLES, 1997; KAPFERER, 1998; KELLER; MACHADO, 2006; KELLER; LEHMANN, 2006; DE CHERNATONY; MCDONALD; WALLACE, 2011).

Quadro 02 – Papéis que as marcas desempenham

Consumidores	Fabricantes
Identificação da origem do produto	Identificação para simplificar rastreamento
Atribuição de responsabilidade ao fabricante	Proteção legal para aspectos exclusivos
Redução de riscos	Indicativo de qualidade para consumidores
Simplificação do custo de busca	Meio para criar associações exclusivas
Vínculo com o fabricante do produto	Fonte de vantagem competitiva
Elementos simbólicos	Ativo para retornos financeiros
Indicativo de qualidade	

Fonte: Keller; Machado (2006, p.7)

2.3 EVOLUÇÃO NOS MODELOS DE GESTÃO DE MARCAS

A fim de identificar quais temas devem ser analisados no estudo da gestão da marca, alguns dos principais modelos desenvolvidos pela academia são apresentados a seguir, de forma resumida.

Pesquisando os modelos de gestão da marca, Tavares (2009) constatou que a primeira abordagem de impacto foi a de Park, Jaworski e Macinnis (1986), apresentado na Figura 05, seguido por modelos em sua maioria prescritivos, a saber:

o modelo BrandAsset Valuator da Young & Rubicam (1994), o modelo BrandDynamics de Dyson et al (1996), o modelo do Poder da Marca de Na et al (1999), e o modelo Hexagonal da Marca de Urde (1999). A maior parte dos modelos propostos baseiam-se, desta forma, na experiência da marca dos seus proponentes e em análises de casos e exemplos de marcas reais de grandes empresas [...] Alguns destes modelos da marca são ainda caracterizados pela sua relativa sofisticação conceptual – eg., os Modelos da Gestão do Conceito de Marca de Park et al (sic) (1986), do Prisma de da Identidade da Marca de Kapferer (1992; 1998), do Planejamento da Identidade da Marca de Aaker (1996a), ou do Duplo Vórtice de De Chernatony e Dall’Olmo Riley (1998b) – procurando refletir a natureza dinâmica do contexto empresarial e competitivo (TAVARES, 2009, p. 99-100).

Dentre os modelos supracitados por Tavares (2009), aqueles que apresentam uma perspectiva predominantemente da empresa (em oposição aos modelos que enfatizam mais os clientes) são: Modelo da Gestão do Conceito da Marca de Park, Jaworski e Macinnis (1986), o modelo do Prisma da Identidade da Marca de Kapferer (1992; 1998), o modelo Hexagonal da Marca de Urde (1999), o modelo do Duplo Vórtice de De Chernatony e Dall’Olmo Riley (1998b), conforme Tavares (2009).

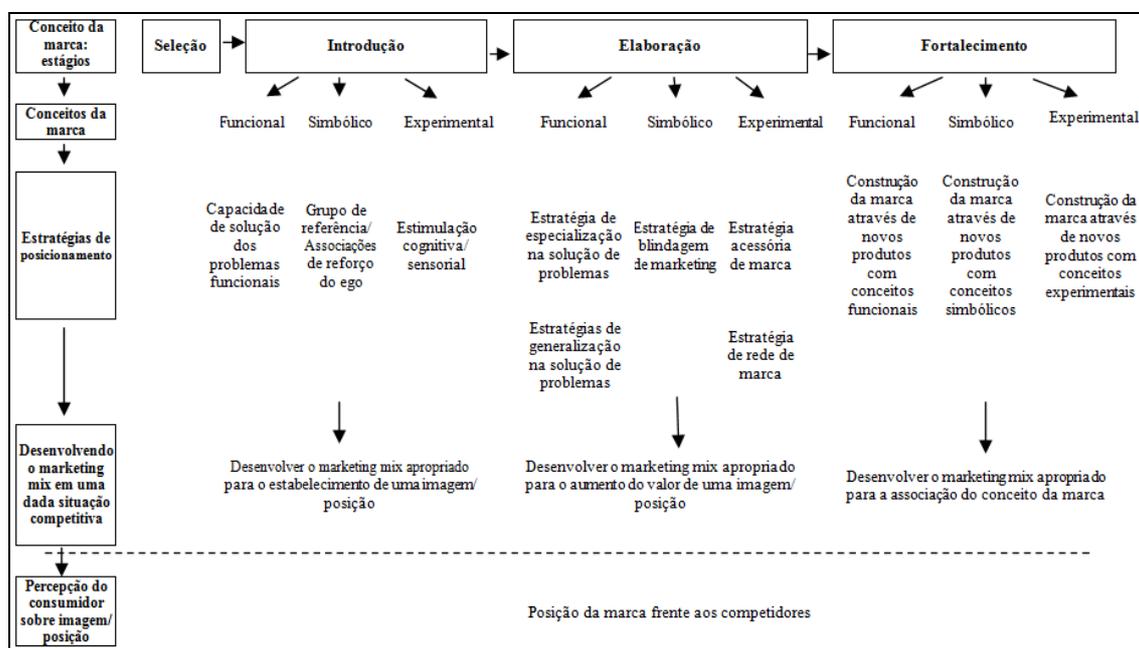
Quanto aos tipos de modelo, aqueles que apresentam a abordagem de processo que, segundo Tavares (2009), é a mais adequada, são: modelo do Planejamento da

Identidade da Marca de Aaker (1996a), modelo Brand Dynamics de Dyson et al (1996), modelo do Poder da Marca de Na, Marshall e Keller (1999), entre outros.

Apesar de mencionar todos esses modelos – além de outros, em um total de vinte – Tavares (2009, p. 100) destaca que “os mesmos não são amplamente utilizados na prática pelas empresas”.

O primeiro modelo de impacto acadêmico e empresarial, segundo Tavares (2009), consiste na ferramenta BCM (*Brand Concept Management*) ou Modelo da Gestão do Conceito de Marca (Figura 05), proposto por Park, Jaworski e Macinnis (1986). Nessa concepção, para cada um dos estágios gerenciais – introdução, elaboração e fortalecimento da marca – são descritas as estratégias de posicionamento (em níveis funcional, simbólico e experimental) e o desenvolvimento do marketing mix correspondente a tais estratégias, permitindo ao consumidor o entendimento da imagem, aumento de valor, e associação do conceito da marca, em cada estágio, respectivamente (PARK; JAWORSKI; MACINNIS, 1986).

Figura 05 – Modelo da Gestão do Conceito de Marca



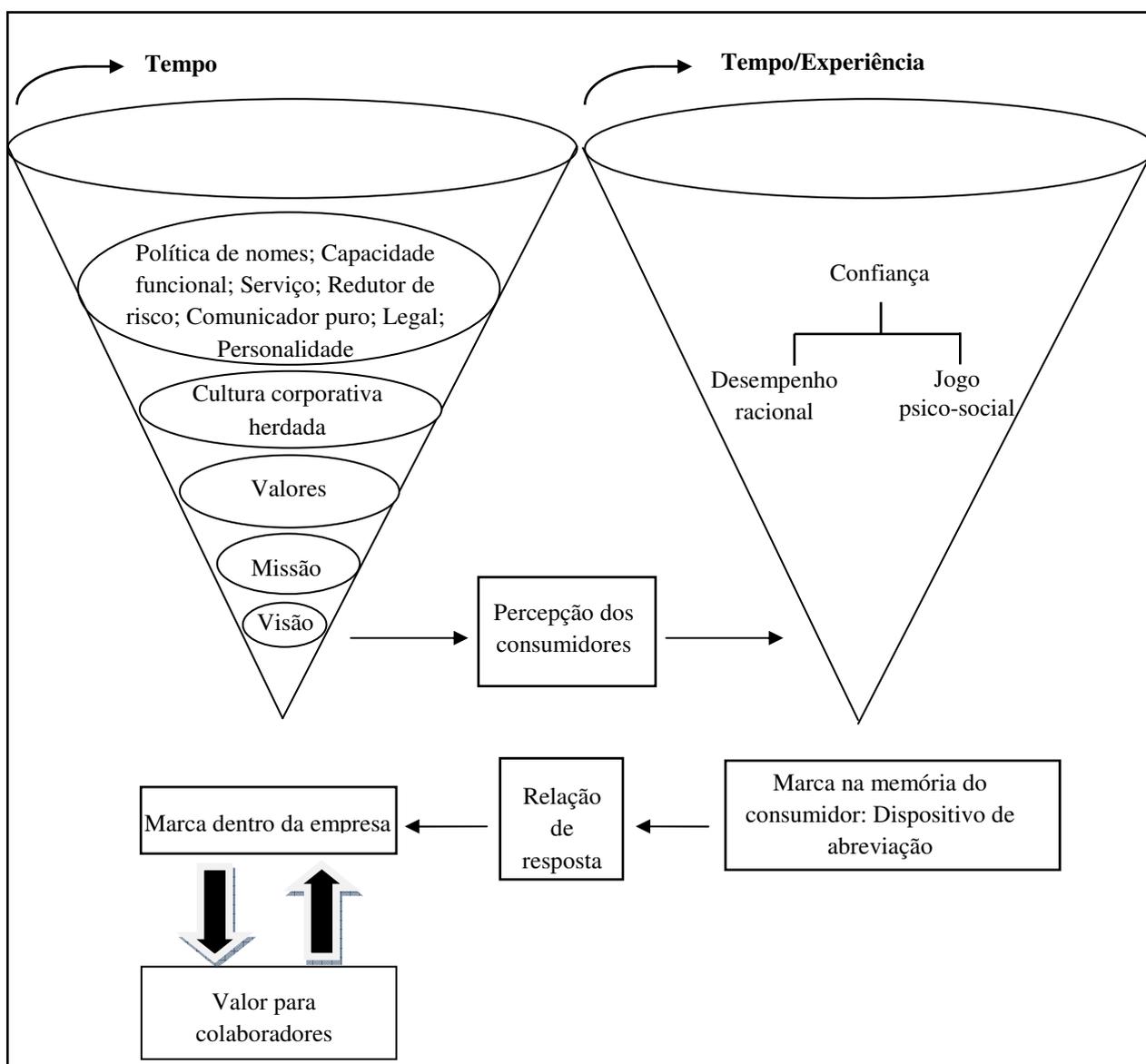
Fonte: Park; Jaworski; Macinnis (1986, p. 137)

Outro modelo, o do Duplo Vórtice, representado na Figura 06, foi desenvolvido com base no modelo mental de vinte consultores de marcas entrevistados por De Chernatony e Dall’Olmo Riley (1998), e na visão de tais profissionais sobre o Modelo

Atômico, que considerava nove elementos – capacidade funcional; características simbólicas; serviços; nome distinto; propriedade; notação abreviada; proteção legal; redutor de risco; e direção estratégica (DE CHERNATONY; DALL'OLMO RILEY, 1998).

O lado esquerdo do esquema acrescenta a visão da marca, a missão, os valores, a herança cultural da empresa e seu valor para os colaboradores. O vórtice direito traz maior dinamicidade ao modelo, abordando a percepção do consumidor em termos de confiança na marca (DE CHERNATONY; DALL'OLMO RILEY, 1998).

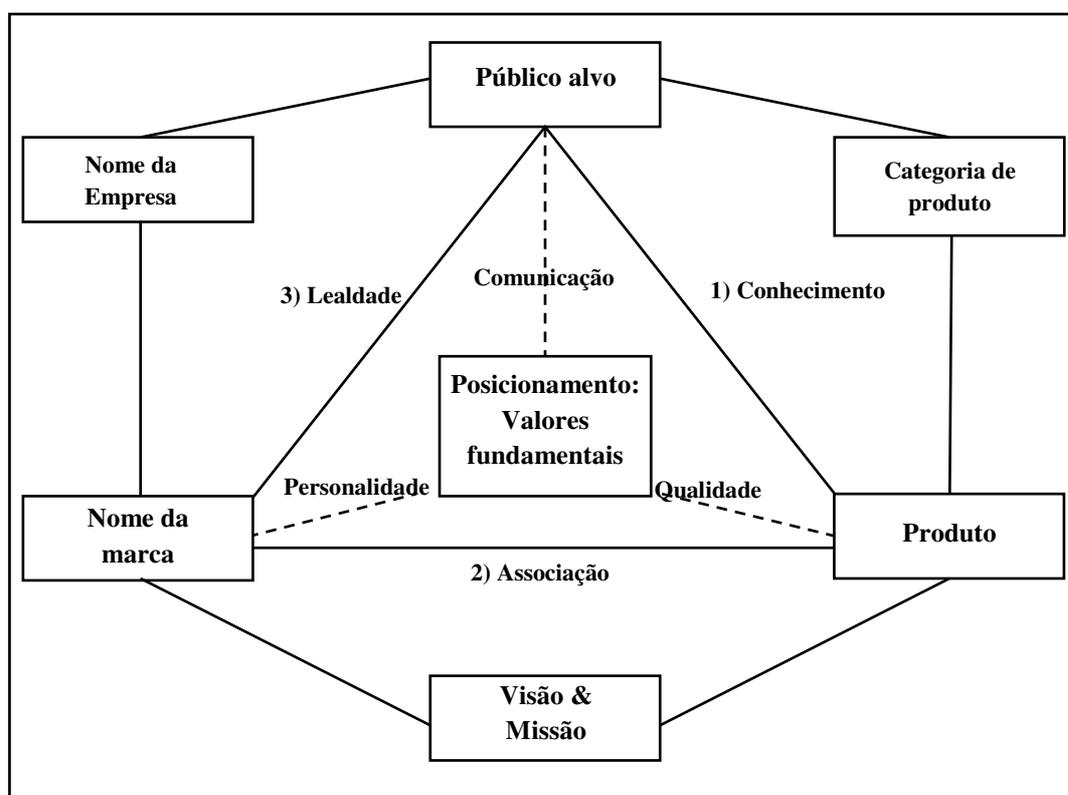
Figura 06 – Modelo do Duplo Vórtice



Fonte: De Chernatony; Dall'Olmo Riley (1998, p.1085).

Com base na experiência com casos de grandes empresas, Urde (1999) elaborou o Modelo Hexagonal da Marca, buscando examinar como as operações e estratégias da organização são afetadas quando a marca atinge um alto nível. Nessa concepção, o posicionamento ocupa o centro do modelo, conforme Figura 07. A parte inferior do modelo retrata as intenções da empresa para com a marca, e a superior, a maneira como o público alvo a interpreta. Enquanto a categoria de produtos, no lado direito do esquema é interpretada racionalmente, a análise dos nomes da empresa e da marca envolvem subjetividade e emoção (URDE, 1999).

Figura 07 – Modelo Hexagonal da Marca



Fonte: Urde (1999, p.125).

Uma vez que a gestão de marcas ganha cada vez mais destaque, tornando-se necessária ao contexto da estratégia competitiva, é importante aprofundar os conceitos a ela relacionados. Buscando identificar os conceitos mais salientes, Tavares (2009), com base nos vinte modelos por ele analisados, propõe doze conceitos-chaves na gestão da marca, quais sejam:

- 1) Capital da marca;
- 2) Estratégia de marca;

- 3) Liderança de marca;
- 4) Posicionamento de marca;
- 5) Identidade de marca (integra a essência da marca);
- 6) Conhecimento de marca (integra conhecimento, imagem e associações);
- 7) Personalidade da marca;
- 8) Valores de marca (integra cultura da empresa e da marca);
- 9) Visão de marca (integra propósito e missão da marca);
- 10) Relação de marca;
- 11) Avaliação de marca (integra monitorização do desempenho da marca);
- 12) Organização de marca (integra a arquitetura de marca).

Em seguida, Tavares (2009, p.133) elenca os processos operacionais para um sistema integrado de gestão de marca, considerando que “as três primeiras fases são sobretudo de natureza reflexiva e estratégica, e as duas restantes de natureza mais tática e operacional”, a saber:

- A - Conceber a marca e a sua visão estratégica;
- B - Construir uma organização orientada para a marca;
- C - Formular uma estratégia para a marca;
- D - Implementar programas de construção da marca;
- E - Avaliar e melhorar o desempenho da marca.

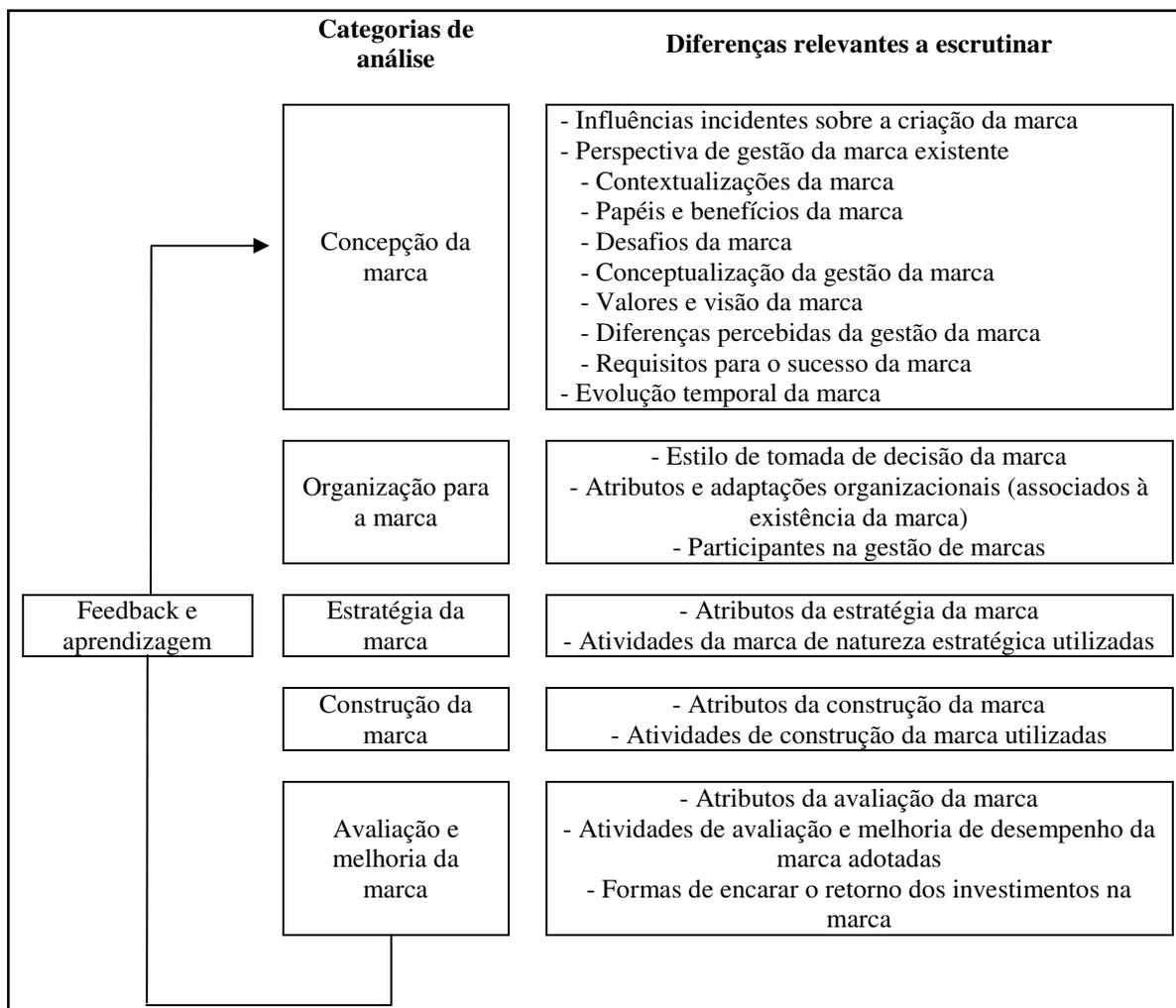
Tavares (2009) destacou a consistência destes processos com aqueles estabelecidos por Aaker e Joachimsthaler (2002), quais sejam: criação de uma estrutura e de processos organizacionais; desenvolvimento de uma arquitetura de marca; desenvolvimento de uma estratégia de marca; e desenvolvimento de programas de construção de marca.

Depois de ter elencado todos esses conceitos e processos, com base na revisão da literatura, Tavares (2009) esquematiza um modelo, apresentado na Figura 08. Ao aplica-lo na investigação da gestão de marca no contexto da PME, objeto de seu estudo de casos múltiplos, Tavares (2009) conclui que a gestão de marca na PME difere dos modelos e processos convencionais. Para ele, as características da marca, os atores envolvidos e as competências chaves utilizadas na criação, construção e desenvolvimento da marca são diferentes dos conceitos descritos na literatura (TAVARES, 2009).

O mesmo autor ressalva que as fases do processo operacional da gestão de marca propostas por ele “sobrepõem-se em muitos aspectos e influenciam-se reciprocamente,

não sendo conseqüentemente estanques e podendo algumas das atividades das diferentes fases ocorrer simultaneamente” (TAVARES, 2009, p. 132).

Figura 08 – Gestão de Marcas nas PME

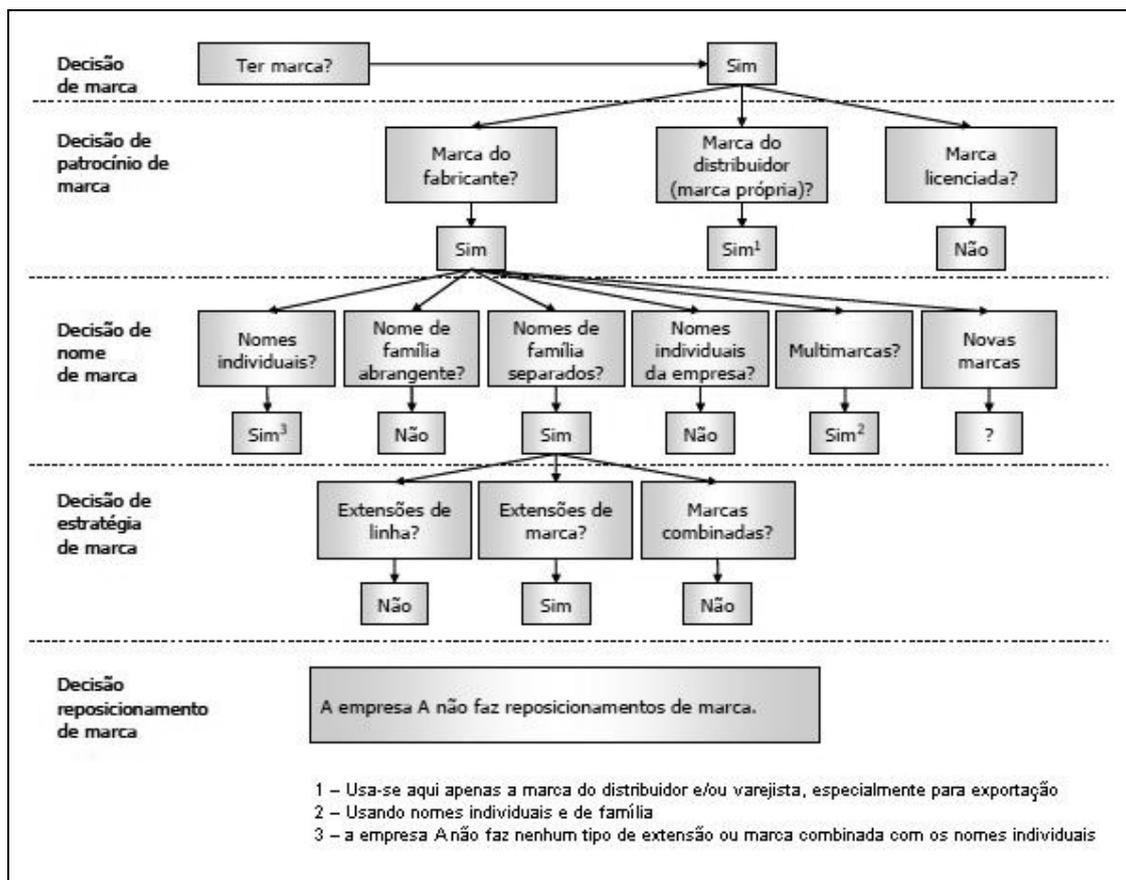


Fonte: Tavares (2009, p.167).

2.4 ESTRATÉGIA DE PORTFÓLIO DE MARCA

As decisões de marcas começam quando a empresa decide colocar marca em seus produtos (MARQUI; BATALHA; URDAN, 2008). A Figura 09 exemplifica a seqüência das decisões em uma empresa pesquisada por Marqui, Batalha e Urdan (2008).

Figura 09 – Seqüência de decisões da marca



Fonte: Marqui; Batalha; Urdan (2008, p.09)

A oferta de vários produtos implica em decisões sobre que tipos de marca utilizar para cada um deles. De modo geral, a empresa precisa decidir entre o uso de marcas individuais ou de uma mesma marca (MCCARTHY; PERREAULT, 1997).

Essa perspectiva de decisões é importante para a compreensão da estratégia de arquitetura de marcas. Segundo Keller e Machado (2006, p.211), “a estratégia de arquitetura de marcas de uma empresa diz respeito aos elementos que ela escolhe para aplicar a todos os produtos e serviços que oferece”.

Aaker (2007) prefere utilizar o termo “estratégia de portfólio de marca”, e aponta uma evolução na nomenclatura: até chegar ao termo portfólio de marcas, ele mesmo havia usado sistemas de marcas e arquiteturas de marcas - em 1996 e 2000, respectivamente. O mesmo autor considera que “o desenvolvimento e gerenciamento de uma estratégia de portfólio de marcas envolve tomar decisões” (AAKER, 2007, p. 31), as quais são referidas neste trabalho como decisões de marca.

A matriz marca/produto auxilia na representação gráfica da estratégia de portfólio, indicando, no eixo x, as marcas da empresa e, no eixo y, os produtos correspondentes, conforme Figura 10 (KELLER; MACHADO, 2006).

Figura 10 – Matriz marca/produto

		Produtos			
		1	2	...	N
Marcas	A				
	B				
	...				
	M				

Fonte: Keller; Machado (2006, p.212).

Assim, o eixo x consiste em todos os produtos vendidos sob uma mesma marca, incluindo o produto original e suas extensões de linha e categoria. O portfólio de marcas, representado pelo eixo y da matriz, é o conjunto de todas as marcas oferecidas pela empresa (KELLER; MACHADO, 2006).

As empresas geralmente adotam uma estratégia de marcas múltiplas quando pretendem: maximizar a presença no mercado, oferecer maior variedade para seus clientes, aumentar a concorrência interna e aproveitar economias de escala (KIM; SULLIVAN, 1995).

A adoção de múltiplas marcas para um mesmo mercado é freqüente em empresas multinacionais que, no processo de internacionalização, podem utilizar estratégias de marcas locais, globais com adaptações, criação de novas marcas e compra de marcas locais ou extensões (SPENCE; ESSOUSSI, 2010). Destaca-se que

Seja qual for a estratégia adotada, o portfólio da marca da empresa será avaliado por meio da sua capacidade de maximizar o valor da marca. Portanto, a chave para a marca internacional bem sucedida está em uma estratégia de marca bem orquestrada que é razoavelmente global em termos de seu conteúdo e reconhecimento dos consumidores, ou que pode usar marcas diferentes, mas coordená-las internacionalmente para minimizar o conflito entre suas imagens e posicionamento (SPENCE, ESSOUSSI, 2010, p. 1040, tradução nossa).

Assim, um portfólio de marcas coerente é um elemento chave para estratégias de marketing, conforme citam Douglas, Craig e Nijssen (2001), em estudo desenvolvido

com marcas atuantes em mercados internacionais. O portfólio de marcas “fornece uma estrutura para alavancar marcas fortes em outros mercados, assimilar marcas adquiridas, e integrar a estratégia em todos os mercados” (DOUGLAS; CRAIG; NIJSSEN, 2001, p. 97).

Os mesmos autores ainda apontam a importância da parcimônia nas decisões de marcas; da consistência na identidade das marcas; e do endosso das marcas (DOUGLAS; CRAIG; NIJSSEN, 2001).

Assim, a profundidade das estratégias de *branding* quanto à natureza e à quantidade de marcas comercializadas pela empresa é um importante aspecto para a gestão (KELLER, 2002). Os gerentes focam no desenvolvimento de um portfólio de marcas que maximize a cobertura de mercado e minimize a sobreposição de marcas (KELLER, 2002).

Como parte de um portfólio de marcas, as marcas podem desempenhar papéis específicos, como o de marca de combate ou de flancos. Segundo Porter (1998, p.85), "marcas de combate podem ser entendidas como advertências ou penalizações ou uma tropa de choque para absorver o impacto de um ataque competitivo". Para Keller e Machado (2006, p.216), estas marcas são introduzidas a fim de “criar pontos de paridade com as marcas concorrentes, de modo que as marcas estratégicas [...] possam conservar seu posicionamento desejado”. Diante da ação de novos concorrentes, a empresa pode optar ainda pelo reposicionamento de sua marca (PIATO; PAULA; SILVA, 2011).

Conforme já apresentado, a matriz marca/produto representa graficamente o arranjo de produtos e marcas comercializados pela empresa, muitas vezes, porém, as empresas estabelecem relações entre produtos e marcas, utilizando não apenas um único nome, mas uma combinação de múltiplos elementos relacionados aos nomes das marcas. A hierarquia da marca retrata essas relações (KELLER, 2002).

Kapferer (2002) propõe um sistema de hierarquia das marcas, representado no Quadro 03.

Quadro 03 – Arquitetura de marcas de Kapferer

- 1. Marca de produto:** atribuir um nome exclusivo ao produto, possibilitando à marca posicionamento próprio;
- 2. Marca de linha:** estender o conceito para produtos diferentes, permitindo combinações;
- 3. Marca de categoria:** atribuir um único nome a um grupo de produtos que têm a mesma promessa;
- 4. Marca guarda-chuva:** apoiar produtos em mercados diferentes, cada um com sua própria comunicação e promessa individual;
- 5. Marca de origem:** similar a uma marca guarda-chuva, mas os produtos são nomeados diretamente;
- 6. Marca de endosso:** conferir aprovação a uma ampla diversidade de produtos agrupados sob marcas de produtos, marcas de linhas ou marcas de categorias.

Fonte: Kapferer (2002).

Por outro lado, Keller e Machado (2006) sugerem uma hierarquia mais simplificada, composta pelos seguintes níveis: (1) marca corporativa ou de empresa; (2) marca de família; (3) marca individual; (4) modificador ou modelo designativo. Para cada produto, em cada nível da hierarquia de marca, devem ser definidas a imagem e as associações desejadas (KELLER; MACHADO, 2006).

Outro tipo de estratégia é a combinação de uma marca licenciada. Com o licenciamento, a empresa adquire, por contrato e mediante o pagamento de uma taxa, o direito de utilização dos elementos (nomes, logotipos, personagens, e assim por diante) de outras marcas para comercializar suas próprias marcas. Tal estratégia pode ser bastante lucrativa para o licenciante (KELLER, 2002).

Além do licenciamento, é importante citar as alianças de marcas, também conhecidas como *co-branding* (KELLER, 2002). Elas ocorrem quando diferentes marcas se combinam para a criação de uma nova oferta, podendo uma das marcas representar o acréscimo de um componente ou ingrediente à outra ou simplesmente oferecer um endosso. Podem ainda representar um esforço conjunto de promoção, como no caso da aliança entre Universal Filmes e Burger King, por exemplo (KELLER, 2002).

Aaker e Joachimsthaler (2000) desenvolveram uma ferramenta, denominada Espectro do Relacionamento com a Marca, com o objetivo de facilitar a alocação coerente das marcas. Nesse modelo, quatro configurações principais são apontadas para o desenvolvimento das estratégias de arquitetura de marcas: *house of brands* (casa de

marcas), marcas endossadas, sub-marcas e *branded house* (casa com marca). Antes de apresentá-las, porém, é importante destacar que é rara a utilização em uma empresa de uma única configuração, ao contrário, é comum haver uma mistura de todos os tipos (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000).

A primeira denominação – casa de marcas – foi escolhida por tais autores para caracterizar a existência de uma variedade de marcas independentes, que atuam em nichos específicos, geralmente posicionadas de acordo com seus benefícios funcionais, e separadas da influência da marca corporativa. Um exemplo desse uso é a marca Lexus, da Toyota (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000).

Em suma, o uso dessa estratégia pode representar as seguintes vantagens: evitar associações de marcas entre produtos incompatíveis; permitir sinalização de inovação; possibilitar a utilização de um nome que gere associação com um benefício central do produto; e evitar conflitos entre os canais de distribuição (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000). Nesse ponto, podemos destacar ainda a mesma vantagem apontada por Kim e Sullivan (1995) para a adoção de marcas múltiplas: a maximização da presença de mercado, já que, atuando em nichos específicos, as marcas individuais provavelmente conseguem uma participação de mercado maior do que o uso restrito da marca corporativa possibilitaria (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000).

A segunda configuração proposta por Aaker e Joachimsthaler (2000) – marcas endossadas – são também independentes, porém avalizadas por uma outra marca. Assim, o endosso pode fornecer credibilidade ao produto, permitindo associações com uma marca já estabelecida. Alguns exemplos dessa estratégia são: “Universal Pictures, A Sony Company” e “Obsession by Calvin Klein” (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000, p. 9).

Tanto na configuração de marcas endossadas quanto no terceiro tipo – sub-marcas – a ligação com a marca principal (também chamada marca mestre ou marca mãe) fica implícita para os consumidores. Por outro lado, a ligação entre as sub-marcas e a marca principal é maior do que entre marcas endossadas e endossantes (AAKER; JOACHIMSTHALER 2000).

Em se tratando das sub-marcas, tem-se que:

A marca mestre é o quadro primordial de referência, a qual é esticada por sub-marcas que agregam associações de atributo (por exemplo, Black & Decker Sweet Hearts Wafflebaker), associações de aplicação (por exemplo, Microsoft Office), um sinal de inovação (por exemplo, Sony Walkman), uma personalidade da marca (por exemplo, Audi TT), e até mesmo energia (por exemplo, a Nike Force). Um papel

elementar de uma sub-marca é estender uma marca mestre em um segmento novo significativo – como, por exemplo, Ocean Spray Craisins estende Ocean Spray de suco para salgadinhos (AAKER; JOACHIMSTHALER 2000, p. 14).

Finalmente, casa com marca consiste em uma única marca principal que abrange um conjunto de ofertas. Elas podem aparecer com sub-marcas descritivas (por exemplo, GE *Capital*) ou com denominação idêntica à marca principal (por exemplo, BMW) (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000). Outro exemplo de sub-marcas descritivas, “a Virgin tem uma casa com marca porque a marca *master*, Virgin, fornece um guarda-chuva (ou telhado) sob o qual a maior parte de seus negócios operam: Virgin Airlines, Virgin Express [...], Virgin Music e muitas outras” (AAKER, 2007, p. 76). Assim, enquanto a configuração de casa de marcas envolve um conjunto independente de marcas autônomas, na estratégia de casa com marca todos os produtos compartilham a mesma marca. Nesta condição, o foco está mais sobre as ligações entre os produtos e a marca mestre do que nas ligações entre marcas, ponderam Aaker e Joachimsthaler (2000).

É possível observar a semelhança de conceitos entre a denominação casa com marca proposta por Aaker e Joachimsthaler (2000) e outras terminologias apresentadas anteriormente: marca guarda-chuva e marca de origem, utilizadas por Kapferer (1998); e marca corporativa ou da empresa, mencionada por Keller e Machado (2006).

Portfólios de marcas complexos, com várias marcas, sub-marcas e marcas endossadas podem contribuir para a estratégia de marca e os objetivos de eficiência de marketing da empresa (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000). Porém, a criação de novas marcas deve ser cautelosa. É difícil generalizar sobre quando usar uma determinada configuração ou sobre como combinar e relacionar as marcas, uma vez que as decisões dependem de diversos fatores, conforme questões apresentadas na Figura 11 – onde a seleção de uma ou outra estratégia é direcionada pelo maior número de respostas positivas (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000).

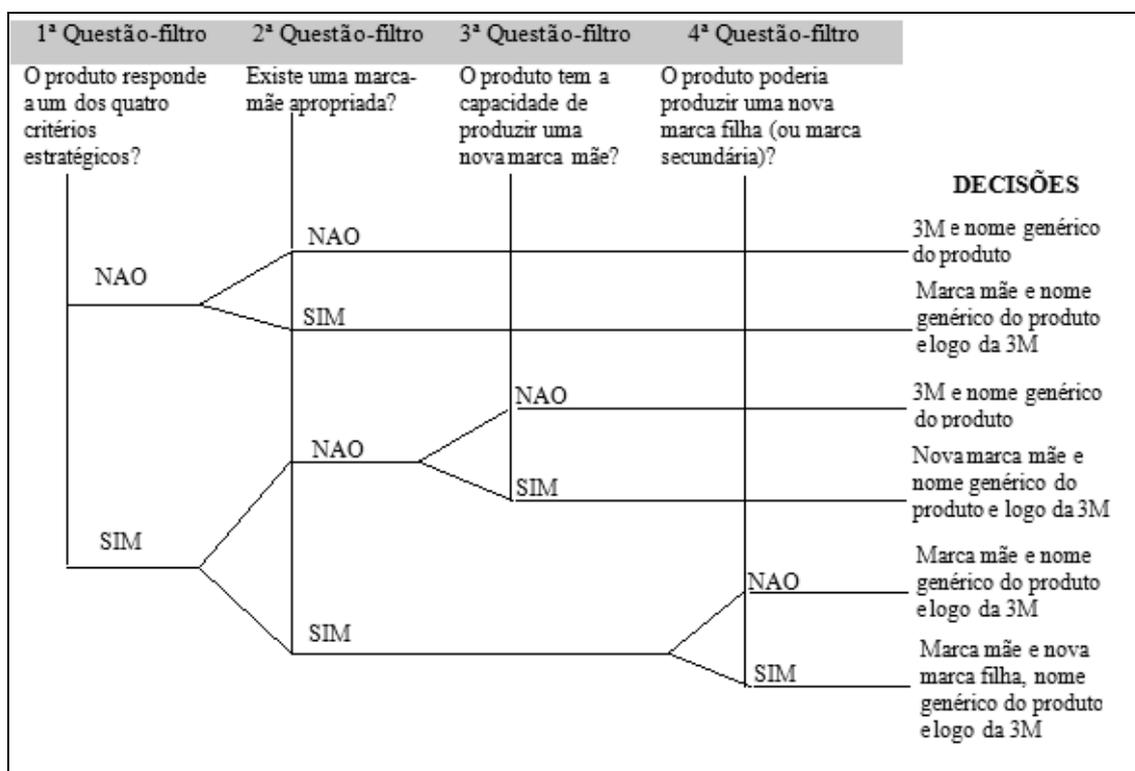
Figura 11 – Selecionando a divisão de marcas

Na direção da Casa com Marca	Na direção da Casa de Marcas
A marca principal contribui para a oferta, adicionando: <ul style="list-style-type: none"> • associações que reforcem a proposta de valor? • credibilidade com as associações organizacionais? • visibilidade? • eficiência de comunicação? 	Há necessidade imperiosa de uma marca distinta, pois ela irá: <ul style="list-style-type: none"> • criar e deter uma associação? • representar uma oferta nova e diferente? • evitar uma associação? • reter/capturar vínculo entre marca /cliente? • lidar com o conflito de canal?
A marca principal será fortalecida pela associação com a nova oferta?	Será que o negócio suportará uma nova marca?

Fonte: adaptado de Aaker; Joachimsthaler (2000).

Com uma concepção semelhante, Kapferer (2003) esquematiza uma árvore de decisão de marcas com o exemplo da 3M, retratada na Figura 12. A 1ª questão-filtro desse esquema menciona quatro critérios estratégicos que visam racionalizar a criação de novas marcas, quais sejam: a inovação é prioritária? Cria um novo tipo de relação qualidade/ preço? Cria uma nova categoria de produto, inexistente? É resultado de uma aquisição? Outras questões-filtro estão transcritas na Figura 12.

Figura 12 – Qual o nome para os novos produtos? Exemplo de árvore de decisão da 3M.



Fonte: adaptado de Kapferer (2003, p.209).

Ao final, somente será criada uma nova marca se todas as condições restritivas forem superadas e nenhuma marca existente se mostrar adequada (KAPFERER, 2003).

2.4.1 Extensão de Marcas

Ainda em relação às estratégias do portfólio de marcas, merece destaque a estratégia de extensão, cuja concepção é semelhante à de sub-marcas, abordada por Aaker e Joachimsthaler (2000).

Com os altos custos para a introdução de novas marcas, as empresas aproveitam os nomes de marcas estabelecidas, tirando proveito de sua imagem e reconhecimento, para facilitar a entrada em novos mercados (KELLER; AAKER, 1992). Nesse contexto, as “extensões de marca ocorrem quando uma empresa usa um nome de marca estabelecido para introduzir um novo produto” (KELLER; MACHADO, 2006, p.273).

Segundo Kapferer (2003), a extensão de marcas representa uma concentração de esforços nas marcas estratégicas da empresa. Assim, ao invés de lançar uma nova marca para cada novo produto, a empresa os lança sob a égide da marca já existente (KAPFERER, 2003).

Como vantagem para os consumidores, Kim e Sullivan (1995) apontam a possibilidade de fazer inferências e criar expectativas quanto à composição e ao desempenho prováveis de um novo produto, tomando por base a marca principal (KIM; SULLIVAN, 1995).

Nesse mesmo sentido, Aaker e Keller (1990) mencionam a redução do risco de introdução de produtos como uma vantagem da estratégia de extensão de marcas, já que “os consumidores estão inicialmente mais dispostos a aceitar produtos comercializados sob marcas conhecidas” (MARTINEZ; PINA, 2003, p. 432, tradução nossa).

Por outro lado, apesar das vantagens apresentadas, a estratégia de extensão não está livre de riscos, podendo provocar o desgaste da imagem da marca já estabelecida (AAKER; KELLER, 1990; MARTÍNEZ; PINA, 2003).

Em geral, a extensão gera um impacto negativo na marca principal quando os novos produtos possuem uma baixa qualidade percebida ou são muito diferentes dos oferecidos originalmente, observam Martinez e Pina (2006).

Nessa concepção, Sood e Keller (2012, p.373) ponderam que uma extensão com o uso de uma sub-marca do tipo “Quencher by Tropicana Cola”, por exemplo – que na

classificação de Aaker e Joachimsthaler (2000) seria também nomeada como marca endossada – é menos arriscada do que uma extensão com a marca de família “Tropicana Cola”, pois protege a marca principal dos impactos indesejados (SOOD; KELLER, 2012).

Sullivan (1992) pondera sobre quando a extensão deve ser introduzida: no início ou no final do ciclo de vida de uma categoria de produto. Analisando como o desempenho das extensões de marca depende da ordem de entrada, percebeu que, em média, os primeiros a entrar com extensões de marca não funcionam tão bem quanto os primeiros a entrar com novos nomes ou quanto os que entram com extensões de marca em um momento mais tardio do ciclo de vida da categoria (SULLIVAN, 1992).

Quanto aos principais tipos, as extensões podem ser: de marca (também conhecida como de categoria) ou de linha (AMBLER; STYLES, 1997). Enquanto no primeiro, uma marca já estabelecida entra em uma nova categoria de produtos, no segundo tipo, a marca estabelecida é utilizada na mesma categoria para um novo produto (AMBLER; STYLES, 1997). Como exemplos, têm-se a entrada da Sony na categoria de máquinas digitais e a oferta de novos modelos de televisores, respectivamente (MATÍNEZ; PINA, 2003).

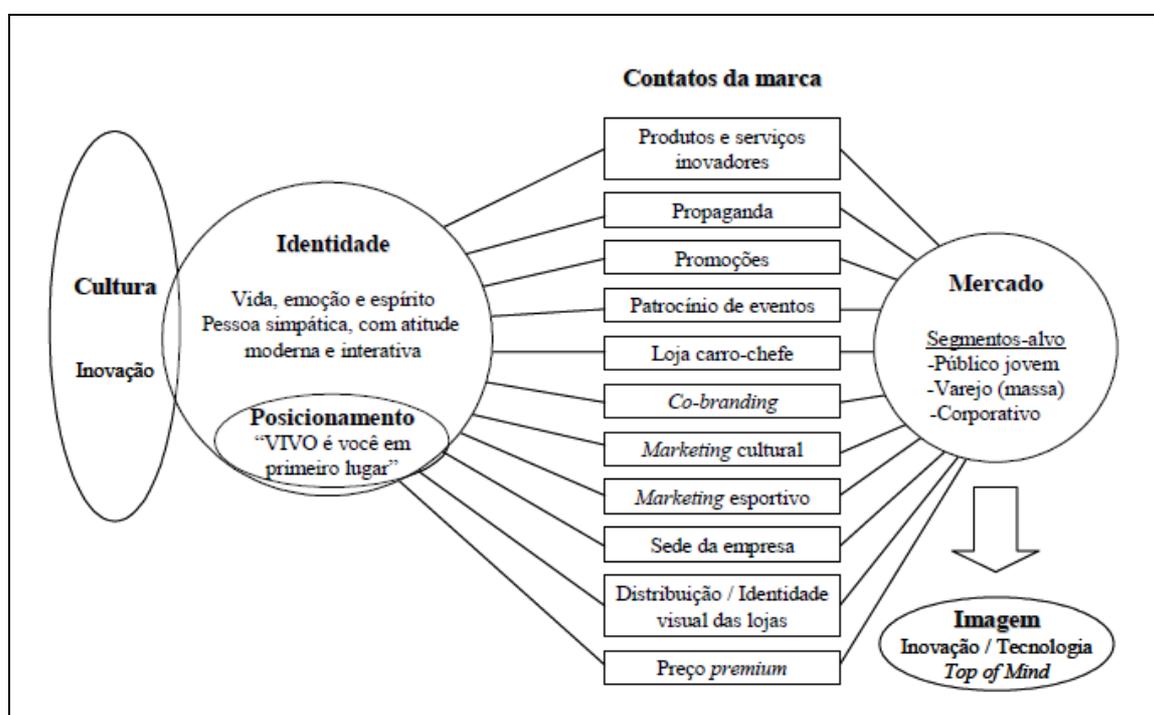
Na percepção de Czellar (2003), o tema extensão de marca é um dos mais pesquisados e influentes em marketing, tendo sido uma importante evolução acadêmica na identificação dos principais problemas teóricos e de gestão, provendo *insights* e orientações. Ainda sobre o tema, segundo Keller e Machado (2006, p.241): “uma explosão de pesquisas acadêmicas e alguns sucessos e fracassos notáveis no mercado estão proporcionando percepções sobre as melhores práticas de gestão”. Em suma, essas pesquisas lidam com fatores que afetam a aceitação da extensão e que impactam sobre a marca já existente (KELLER, 2002).

A preocupação com o desenvolvimento de novas marcas e com o relacionamento entre elas e as já existentes está relacionada à necessidade de criar marcas que agreguem valor ao produto e à empresa (no item 2.6 serão apresentados os fatores que contribuem para a formação do valor da marca). Ainda em atendimento a essa necessidade, a atenção aos elementos envolvidos na construção das marcas é essencial.

2.5 CONSTRUÇÃO DE MARCA

Em uma pesquisa de caráter qualitativo conduzida por Toledo e Khauaja (2005), foram analisadas as estratégias de marketing voltadas para a construção de uma marca, com base na orientação para o mercado. A Figura 13 sintetiza as dimensões utilizadas e os resultados encontrados neste estudo de caso: "a marca foi construída a partir de uma mudança cultural da empresa, expressa na sua identidade e no seu posicionamento e traduzida nos contatos da marca com seus segmentos-alvo [...]" (TOLEDO; KHAUAJA, 2005, p.86).

Figura 13 – Construção da marca VIVO



Fonte: Toledo; Khauaja (2005, p.86).

Com o objetivo de investigar o processo de construção de marcas brasileiras, Khauaja e Mattar (2006) desenvolveram um esquema (conforme Quadro 04), com base na teoria de marketing, especialmente no modelo de Aaker e Joachimsthaler (2002), representado na Figura 14, e na Pirâmide de Construção de *Brand Equity* de Keller (2001), posteriormente apresentada na Figura 19.

Quadro 04 – Fatores de marketing na construção de marcas sólidas

FATORES DE MARKETING
<p>– Fatores relacionados à informação: Conhecimento do consumidor e do seu comportamento de compra; Compreensão das necessidades funcionais e emocionais dos consumidores; Conhecimento do mercado e dos concorrentes; Conhecimento do posicionamento e das ações dos concorrentes nos segmentos-alvo; Conhecimento das forças do ambiente de marketing e detecção de tendências; Conhecimento do significado da marca para seu público relevante; Realização de pesquisas de mercado para tomar decisões estratégicas e táticas a respeito do composto de marketing; Realização de pesquisas de mercado para verificar se a imagem da marca está coerente com sua identidade; Realização de pesquisas de mercado para monitorar a saúde da marca; Realização de pesquisas de mercado para medir o resultado do investimento na marca.</p>
<p>– Fatores relacionados à estratégia de marketing: Avaliação dos segmentos de mercado; Definição dos segmentos mais atrativos para si; Tradução das informações do mercado no mais adequado posicionamento de marca para o consumidor-alvo; Identidade da marca possui coerência e consistência, ao longo do tempo, com o benefício e com a comunicação com o consumidor; Identidade da marca é coerente com a direção estratégica e a cultura da organização.</p>
<p>– Fatores relacionados ao composto de marketing: Composto de marketing é condizente com a identidade e o posicionamento da marca: • características do produto ou serviço reforçam a identidade e o posicionamento da marca, • política de preço é condizente com a estratégia estabelecida para a marca e está baseada na percepção de valor dos consumidores, • os canais de distribuição utilizados são adequados à identidade e ao posicionamento da marca, • a comunicação da marca transmite eficientemente o posicionamento da marca; Portfólio da marca é condizente com sua identidade; Desenvolvimento e implementação de várias formas de comunicação da marca de forma sinérgica; Planejamento e coordenação de todos os pontos de contato da marca com o consumidor, de forma a garantir a coerência.</p>
<p>– Fatores relacionados à inovação da marca: Pioneirismo (marca chegou ao mercado através de novas tecnologias, novos posicionamentos, novos canais de distribuição, entre outros); Inovação (empresa é capaz de reconhecer, avaliar e assimilar novas idéias); Atualização (empresa faz atualização e renovação contínuas do produto ou serviço, para que estes fiquem em dia com a tecnologia disponível); Adequação (empresa faz a adequação contínua das características do produto ou serviço às necessidades dos consumidores).</p>
<p>Fatores relacionados a recursos: Equipe (ou profissional) de marketing dedicada a gerenciar a marca; Equipe (ou profissional) de marketing capaz de gerenciar a marca; Executivos-seniores da empresa envolvem-se na construção e gestão da marca; Empresa realiza investimentos na marca de forma sólida ao longo do tempo (ex: comunicação, inovação, utilização técnica).</p>

Fonte: Khauaja; Mattar (2006, p. 31)

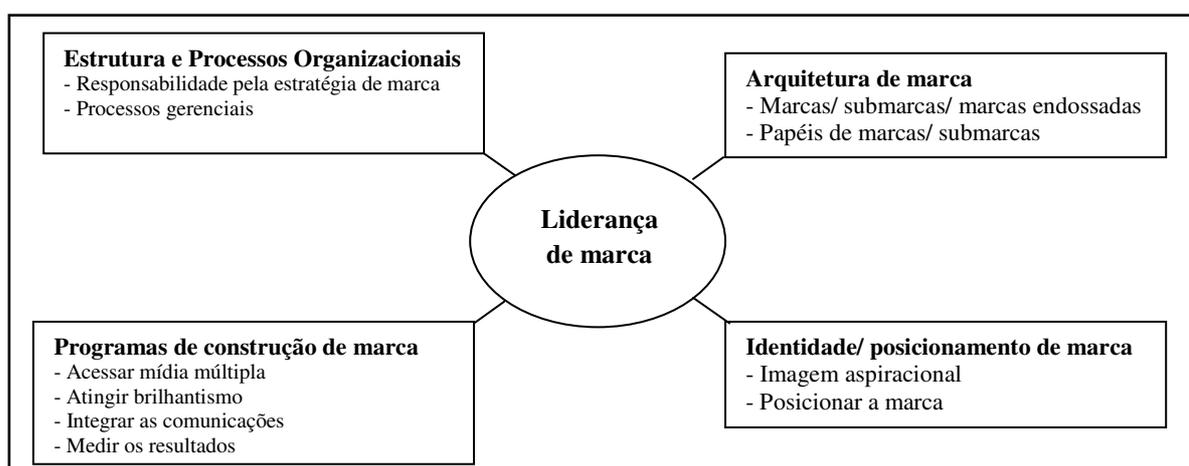
O esquema do Quadro 04 estabelece os fatores de marketing efetivamente utilizados pelas empresas para a construção de marcas, identificados por meio de uma pesquisa qualitativa, tendo como método o estudo de casos múltiplos (três casos).

Khauaja e Mattar (2006) concluíram, então, que há grande convergência entre o modelo teórico e a utilização prática. Foi observado que as empresas analisadas:

[...] baseiam-se em informação para gerir suas marcas, adotaram os fatores relacionados à estratégia e ao composto de marketing para construí-las, desde sua fundação deram grande destaque à inovação e sempre investiram consistentemente recursos adequados na construção e gestão das marcas (KHAUAJA; MATTAR, 2006, p. 36).

Os processos envolvidos no modelo da Figura 14 – em que Khauaja e Mattar (2006) se basearam para a esquematização anterior (Quadro 04) – são: criação de uma estrutura e de processos organizacionais; desenvolvimento de uma arquitetura de marca; desenvolvimento de uma estratégia de marca; e desenvolvimento de programas de construção de marca (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2002).

Figura 14 – Modelo de liderança de marca



Fonte: Aaker; Joachimsthaler (2002, p. 25).

O desenvolvimento de uma estratégia de marca líder depende essencialmente da identidade. O posicionamento, operacionalizado por meio do mix de marketing, ajuda a priorizar e focar na criação de uma identidade, que “é o coração do modelo de liderança de marca” (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2002, p. 27).

2.5.1 Identidade

A identidade, na concepção de Kapferer (1998, p.84), é o que permite a uma organização “a sensação de existir como um ser coerente e específico, assumindo sua história e ocupando um espaço em relação aos outros”. Nesse sentido, identidade de uma marca pode ser descoberta considerando as seguintes questões: sua visão, seu

projeto, sua necessidade imperiosa; sua diferenciação; sua permanência; seus valores; e, sinais para seu reconhecimento (KAPFERER, 1998).

A expressão da identidade da marca “em seu sentido mais comum” abrange três níveis, segundo Lencastre (2007, p.106): identidade central, efetiva e ampliada. A central representa o próprio nome da marca (Coca Cola, por exemplo). A identidade efetiva é a expressão gráfica registrável da marca, como logotipo, *lettering*, (a caligrafia utilizada no logotipo da Coca Cola, por exemplo), *drawing* (parte desenhada que eventualmente acompanha o logotipo) e *color code* (as cores vermelha e branca utilizadas pela Coca Cola, por exemplo). Por fim, a identidade ampliada é composta pelos outros elementos da marca.

2.5.1.1 Elementos de Marca

Toda marca possui características objetivas, representadas pelos seus elementos físicos, e características subjetivas, representadas pela sua personalidade (KAPFERER, 2003).

Os principais elementos da marca são aqueles que a identifica e a diferencia, tais como “nomes de marca, domínios na internet, logotipos, símbolos, personagens, slogans, jingles e embalagens” (KELLER; MACHADO, 2006, p. 91).

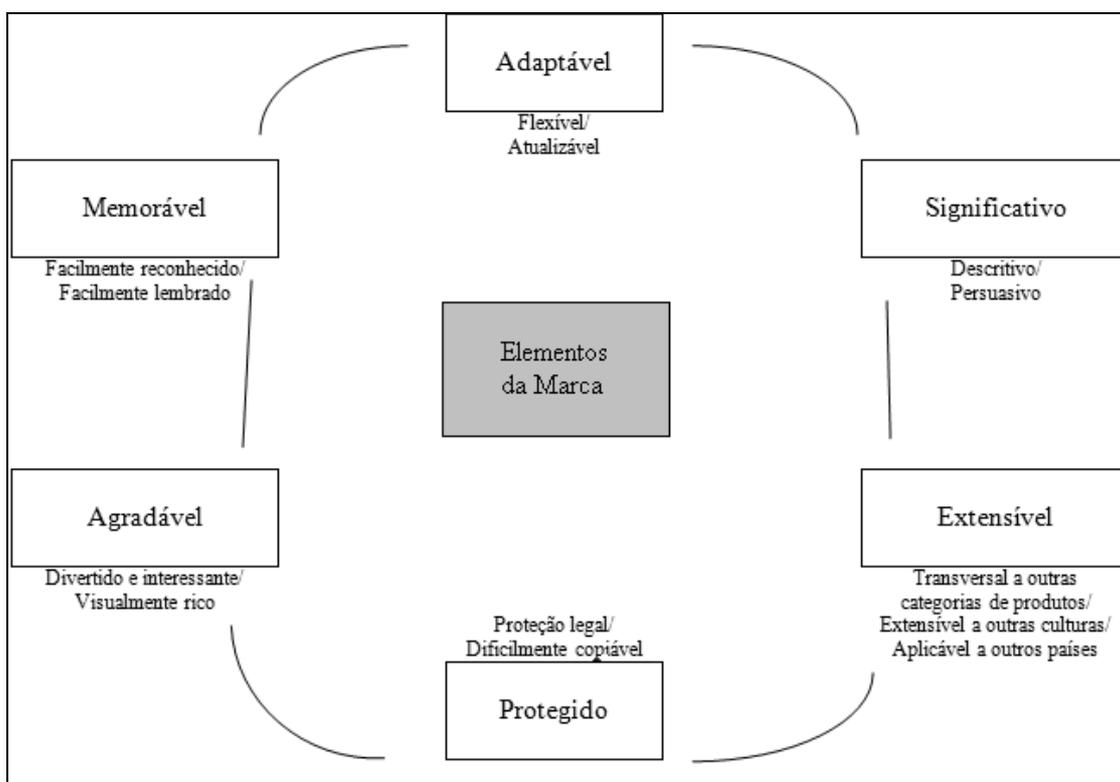
Segundo Berry, Lefkowitz e Clark (1988), um nome de marca bem escolhido pode dar a uma empresa uma vantagem em relação a seus concorrentes. São critérios úteis para a escolha: singularidade, relevância, flexibilidade e memorização. No primeiro ponto, nomes genéricos não são recomendados, a essência do produto deve ser transmitida por conotações indiretas. No segundo, os nomes devem ser simples, breves e fáceis de pronunciar e ler. Além disso, eles devem ser amplos o suficiente para mudar ao longo do tempo e, por isso, o uso de referências geográficas e termos descritivos deve ser evitado. Por último, símbolos e logotipos são recomendados para apoiar o nome (BERRY; LEFKOWITH; CLARK, 1988).

Para Keller e Machado (2006), os critérios que ajudam na escolha e no desenvolvimento dos elementos de marca são: memorável, adaptável, significativo, extensível, protegido e agradável. Conforme apresentados na Figura 15, o critério memorável é utilizado para facilitar o reconhecimento e a lembrança da marca; adaptável, para facilitar as atualizações dos elementos ao longo do tempo; significativo, para favorecer associações de marca, com conteúdo descritivo ou persuasivo; extensível

para transferir os elementos a diferentes categorias de produtos e diferentes culturas e países; protegido, para defesa legal e competitiva do produto; e o critério agradável é utilizado para atratividade por meio de elementos ricos em imagens e palavras, divertidos e interessantes.

A seleção de um nome para um novo produto representa uma importante decisão para a empresa. Alguns tipos de nomes possíveis foram citados por Keller (2002). Nessa concepção, eles podem ser descritivos, apresentando funções literais (*Singapore Airlines*, por exemplo); sugestivos, com relação a um benefício ou uma função (*Agilent Technologies*, por exemplo); compostos, formados pela combinação de palavras inesperadas (*Redhat*, por exemplo); clássicos, baseados em línguas clássicas, como latim, grego e sânscrito (*Meritor*, por exemplo); arbitrários, sem nenhuma relação óbvia com a oferta (*Apple*, por exemplo); e, fantasiosos, sem significado óbvio (*Avanade*, por exemplo).

Figura 15 – Critérios para a escolha dos elementos de marca



Fonte: adaptado de Keller; Machado (2006, p.92).

Porém, “existem exceções a estas regras que foram bem sucedidos. O ponto é, é mais fácil ser bem sucedido em termos de marca se o produto não tem de superar a desvantagem de um nome ruim” (ROONEY, 1995, p. 51).

Embora o nome seja considerado o elemento central da marca, demais elementos devem ser combinados a fim de maximizar sua contribuição, se fortalecendo mutuamente e compartilhando algum significado, que resulta em uma identidade para a marca (KELLER, 2002).

O domínio de internet é o elemento usado como espaço das empresas na rede mundial de computadores. Como o consumidor precisa se lembrar do domínio para acessar suas páginas, as empresas geralmente utilizam o próprio nome da marca como domínio, ou adotam o critério de um endereço simples, curto, fácil de escrever e de entender. Mesmo com um bom domínio, é importante saber que “se o conteúdo [da página] for decepcionante [...] não haverá nível de memorabilidade capaz de ajudá-lo” (KELLER; MACHADO, 2006, p. 104).

Logotipos e símbolos são ícones visuais que compõem a representação gráfica da empresa. Enquanto o logotipo está relacionado à grafia da palavra, o símbolo é um sinal gráfico figurativo que geralmente o acompanha (STRUNK, 1989).

O elemento personagem é “um símbolo que assume características humanas ou da vida real”, sendo que os personagens fictícios ou animados geralmente criam um apelo “mais duradouro e atemporal que o de pessoas reais” (KELLER; MACHADO, 2006, p. 108-109). Ele ajuda a criar lembrança, comunicar os benefícios do produto, transmitir a personalidade da marca, além de ser usado para despertar interesse e simpatia. O personagem de marca pode transitar com relativa facilidade por diferentes categorias de produtos (KELLER; MACHADO, 2006).

Quanto aos *slogans*, são frases ou agrupamento de palavras que podem acompanhar a marca, realçando seu conceito e destacando seus atributos e vantagens (WHEELER, 2008). O slogan possui aplicação flexível, visto que “pode ser ajustado para uma estratégia de posicionamento [...] pode proporcionar associações adicionais e focalizar as existentes” (AAKER, 1998, p. 288). Sobre as maneiras pelas quais os slogans auxiliam no valor das marcas, Keller e Machado (2006, p. 111) exemplificam

alguns ajudam a construir lembrança de marca por meio de um certo jogo com o nome da marca (“Com Manah, adubando dá”). Outros constroem essa lembrança até mais explicitamente, promovendo fortes ligações entre a marca e a categoria de produto correspondente pela combinação de ambas as entidades em um slogan (“Iogurte é saúde. Iogurte é Danone”). O mais importante é que os slogans podem ajudar a reforçar o posicionamento da marca e o ponto de diferença desejado

(“Pirelli: potência não é nada sem controle”). Quando se trata de líderes de mercado, os slogans muitas vezes apelam para o auto-elogio, com opiniões subjetivas e superlativas (“Skol, a cerveja que desce redondo”, “Se é Bayer é bom”).

Os jingles, por sua vez, são mensagens de natureza musical cuja temática é a marca. Por serem, na maioria das vezes, repetitivos, consistem em valiosos elementos para a criação de lembrança de marca, já que os consumidores tendem a cantar ou repetir mentalmente o refrão após ouvirem os anúncios. Assim, um mesmo jingle pode ser utilizado por muito tempo como base para a propaganda da marca, apontam Keller e Machado (2006).

Outra importante forma de reconhecimento da marca é pela aparência de sua embalagem (KELLER; MACHADO, 2006). A embalagem se constitui de componentes estéticos – tamanho, formato, material, cor e design – e componentes funcionais – selamento, inviolabilidade e conveniência de uso, por exemplo. Seu objetivo é, além de facilitar o transporte, proteção, armazenagem e consumo do produto, identificar a marca e trazer informações descritivas e persuasivas. Keller e Machado (2006, p.115) indicam ainda que “inovações estruturais nas embalagens podem criar um ponto de diferença que permite margens maiores. Novas embalagens também podem expandir um mercado e capturar novos segmentos de mercado”. Assim, elas consistem em uma poderosa ferramenta de relacionamento com o consumidor, representando a própria imagem da marca (MESTRINER, 2007).

À medida que a propaganda se torna cada vez mais dispendiosa, a embalagem pode se sobressair no ponto de venda, causando maior “impacto na prateleira” do que outras embalagens dos concorrentes. Por isso o design visual das embalagens é um importante ponto de atenção dos especialistas que, na busca pela melhor aparência, analisam “a hierarquia adequada dos elementos que devem predominar (por exemplo, o nome da marca, a ilustração ou qualquer outro elemento gráfico) e como esses elementos devem se relacionar” (KELLER; MACHADO, 2006, p. 116).

Assim, “elementos de marca podem ser escolhidos para aumentar o conhecimento da marca ou facilitar a formação de uma associação de marca forte, favorável e única” (KELLER, 2002, p. 45). A escolha e a concepção de elementos de marca contribuem para a construção do valor da marca (KELLER, 2002).

2.6 VALOR DA MARCA

Após a onda de fusões e incorporações dos anos 80, estudiosos e gestores perceberam que o valor de uma empresa ultrapassava em muito a soma dos bens materiais, reconhecendo a marca como um ativo intangível (LEVITT, 1985).

O patrimônio da marca é representado pelo conjunto de ativos e passivos ligados a ela (AAKER, 1998). Como decorrência dessa definição, para que certos ativos e passivos determinem o patrimônio da marca, eles devem estar ligados ao seu nome ou símbolo. Se o nome da marca ou seu símbolo for mudado, alguns ou todos os ativos ou passivos poderão ser afetados e até mesmo perdidos, embora parte deles possa ser transferida para um novo nome ou símbolo. A ocorrência de mudanças nas marcas são, geralmente, relacionadas a: experiência desenvolvida pela gestão, objetivos estratégicos da empresa e atividades do mercado alvo, atividades de marca de empresas concorrentes, sofisticação dos consumidores, nível de envolvimento com o produto, estágio do ciclo de vida do produto e desenvolvimento da marca na categoria do produto (MCENALLY; DE CHERNATONY, 1999).

Por valor da marca (ou *brand equity*) entende-se o valor agregado a um produto em decorrência dos investimentos anteriores em uma marca (KELLER; MACHADO, 2006). Na explicação de Keller (1993), o valor da marca se refere aos efeitos de marketing atribuídos exclusivamente à marca, os quais não ocorreriam sem ela. Por sua vez, “*branding* significa dotar produtos e serviços de *brand equity*” (KELLER; MACHADO, 2006, p.30).

Sobre a avaliação do desempenho da marca, são feitas algumas generalizações relacionadas ao valor da marca (KELLER; LEHMANN, 2006, p.755, tradução nossa):

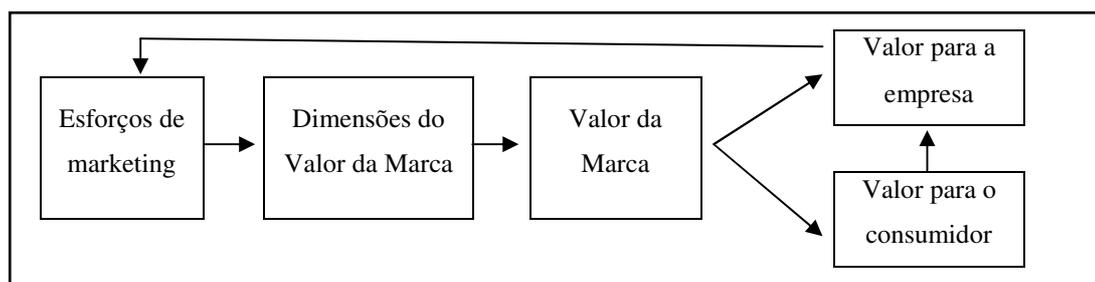
- Valor da marca no âmbito do consumidor pode ser caracterizado em termos de conscientização, associações, atitudes (ou atração), ligação e atividade;
- Abordagens de pesquisas qualitativas podem complementar as abordagens de pesquisas quantitativas para fornecer informações úteis sobre marcas;
- No âmbito do produto-mercado, o valor da marca aumenta a eficácia da comunicação e do canal e diminui sensibilidade ao próprio preço;
- Valor da marca no âmbito do produto-mercado pode ser avaliado como a receita adicional (líquida) de uma marca versus uma genérica;
- Marcas constituem uma fração substancial do valor de mercado de muitas empresas;
- Medidas do valor da marca podem estar relacionadas com preço e valor estocados;
- Valor da marca está intimamente ligado ao valor do consumidor.

Cui, Hu e Griffith (2012, p. 5) citam que

O desempenho da marca consiste tanto de indicadores financeiros, como lucro e participação de mercado (por exemplo, Jain, 1989), quanto de elementos de valor da marca, como uma imagem positiva da marca e um alto nível de conhecimento da marca dentre seu mercado-alvo (por exemplo, Aaker, 1996, Aaker e Keller, 1990, Keller, 1993 e Keller, 2003).

Explorando as relações entre os elementos do mix de marketing e a criação do valor da marca, Yoo, Donthu e Lee (2000) adotaram a concepção expressa na Figura 16, que considera tanto o valor para a empresa, como para o consumidor. O valor da marca é desenvolvido por meio das dimensões qualidade percebida, associação e conhecimento da marca. A melhoria nessas dimensões é possível a longo prazo, por investimentos em marketing cuidadosamente planejados, de modo que o valor da marca se torne durável e sustentável (YOO; DONTHU; LEE, 2000).

Figura 16 – Ferramenta conceitual do valor da marca



Fonte: Yoo; Donthu; Lee (2000, p.196, tradução nossa)

Spence e Essoussi (2010) investigaram – com estudo de casos múltiplos, por meio de entrevistas e documentos – alguns tópicos relativos ao valor da marca, como: as origens da marca e o desenvolvimento de seu valor; a criação do valor da marca; estratégias de marcas; e gestão do valor da marca em PME (incluindo inovação em produtos, outras inovações em marketing e suporte organizacional).

Dentre as implicações gerenciais do estudo, destacaram: os empresários devem procurar a estratégia de marca mais adequada dentre aquelas disponíveis; a estratégia de diversificação de marcas pode reduzir riscos e permitir uma cobertura maior de mercado; e deve ser mantido o foco nos principais segmentos de mercado, sendo que a comunicação com estes mercados deve ser realizada por um número restrito de recursos de forte impacto. Essas orientações podem favorecer maior conhecimento da marca

pelos consumidores e desenvolvimento de associações favoráveis, refletindo no fortalecimento do valor da marca (SPENCE; ESSOUSSI, 2010).

Spence e Essoussi (2010, p. 1041, tradução nossa) indicam ainda a comunicação integrada de marketing como um componente crítico para a estratégia de valor da marca de grandes empresas:

Comunicações eficazes são um bom meio para desenvolver a consciência da marca e uma imagem de marca positiva que contribuirá para a formação do conhecimento da marca, e levará a respostas diferenciadas que constituem o valor da marca.

2.6.1 Imagem e Associações de Marca

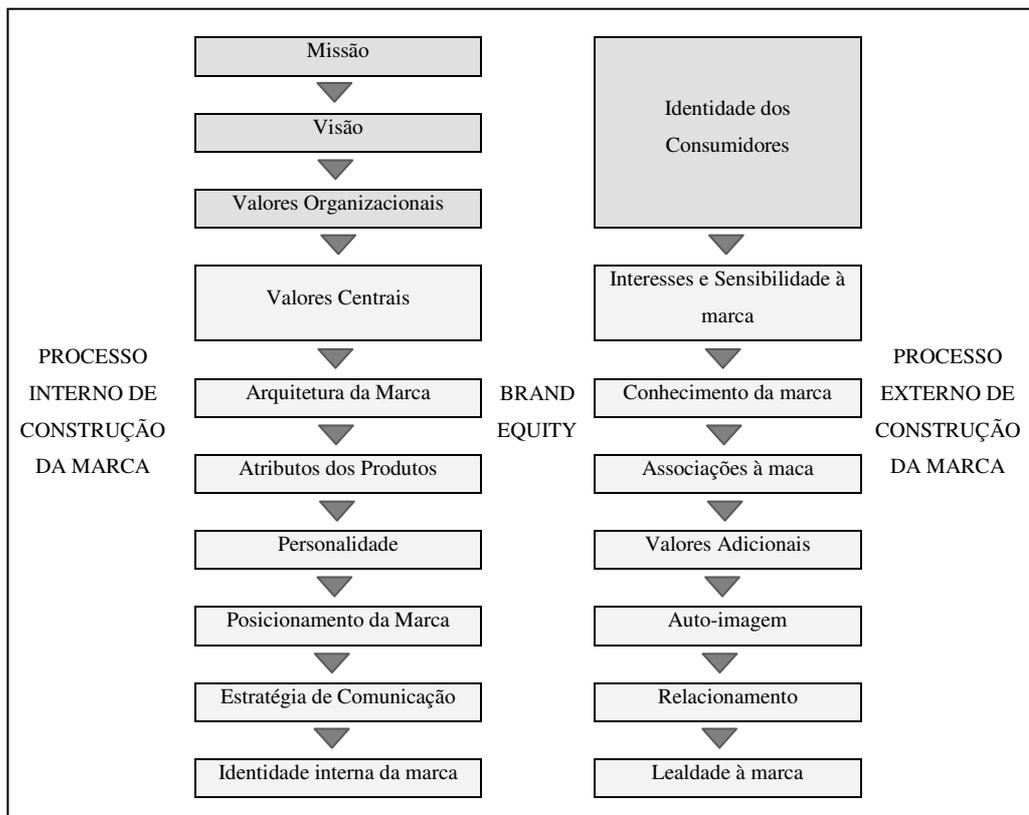
A imagem “é um conjunto de associações, normalmente organizadas de forma significativa” (AAKER, 1991, p. 109). Corroborando tal conceito, Keller (2002) diz que a imagem é refletida pelas associações que os consumidores detêm sobre a marca.

Berry (1993) considera importante que a empresa saiba se os consumidores têm a mesma percepção de seus produtos que elas próprias.

Urde (2003) destaca que o processo de criação de valor ocorre em paralelo, interna e externamente. A construção interna diz respeito à relação empresa/marca, compreendendo: missão, visão, valores organizacionais. A construção externa enfatiza a relação marca/cliente. A partir da identidade dos consumidores são gerados, entre outros: conhecimento e associações à marca, conforme Figura 17. Nesse aspecto, guarda semelhanças ao que se percebe no Modelo Hexagonal (URDE, 1999), apresentado anteriormente (Figura 07).

Segundo Urde (2003), valores organizacionais (identidade organizacional) são traduzidos em valores centrais (identidade de marca) que, por sua vez, são traduzidos em valores para o consumidor, também chamados valores adicionados – funcional, emocional ou simbólico – para grupos alvo (identidade para o consumidor). Assim, “os valores centrais podem ser definidos como termos abrangentes que resumem a identidade da marca, bem como os princípios orientadores para todos os processos de construção internos e externos da marca” (URDE, 2003, p. 1035). A interpretação desses valores forma a imagem da marca, aponta Urde (2003).

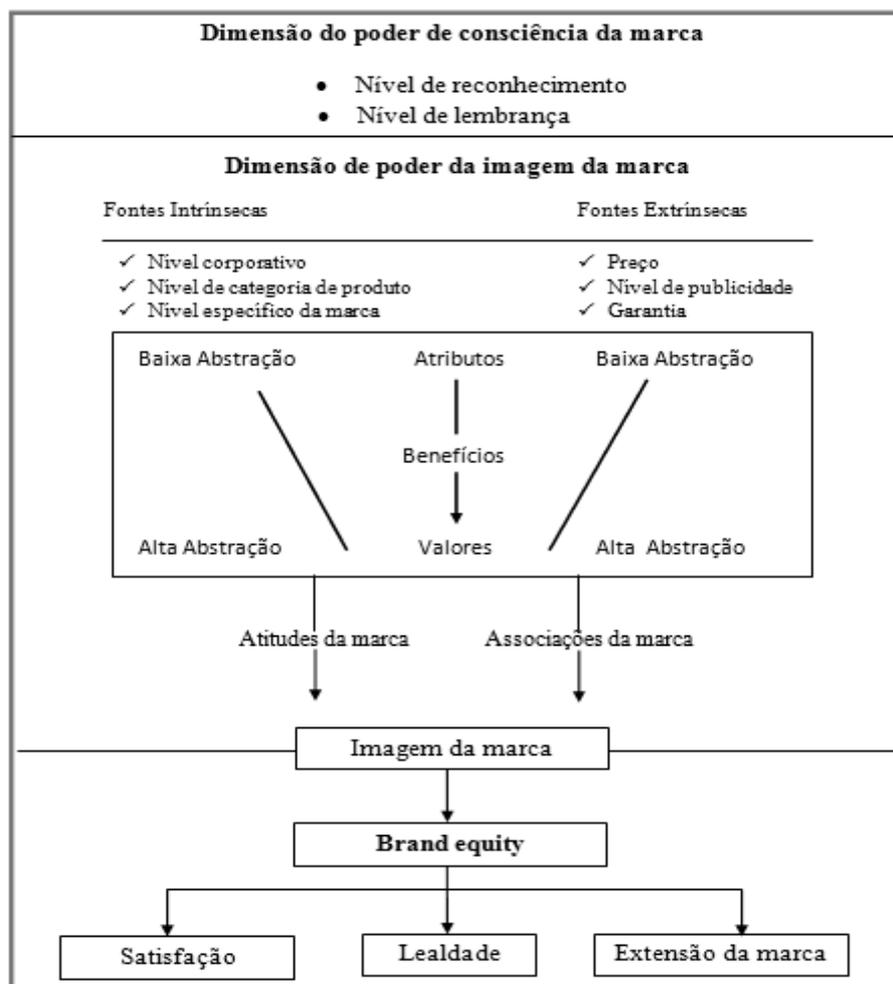
Figura 17 – Processo interno e externo de construção de marca com base em experiências na Volvo e outras.



Fonte: Urde (2003, p.1023)

A representação proposta por Na, Marshall e Keller (1999) enfoca a mensuração do poder (ou alto valor) da marca em função das dimensões de consciência, imagem e satisfação. É possível notar que o passo intermediário consiste na mensuração da imagem da marca em suas diversas variáveis, as quais podem ser visualizadas na Figura 18. As atitudes e associações da marca conduzem à formação da imagem.

Figura 18 – Modelo do Poder da Marca



Fonte: Na; Marshall; Keller (1999, p. 171)

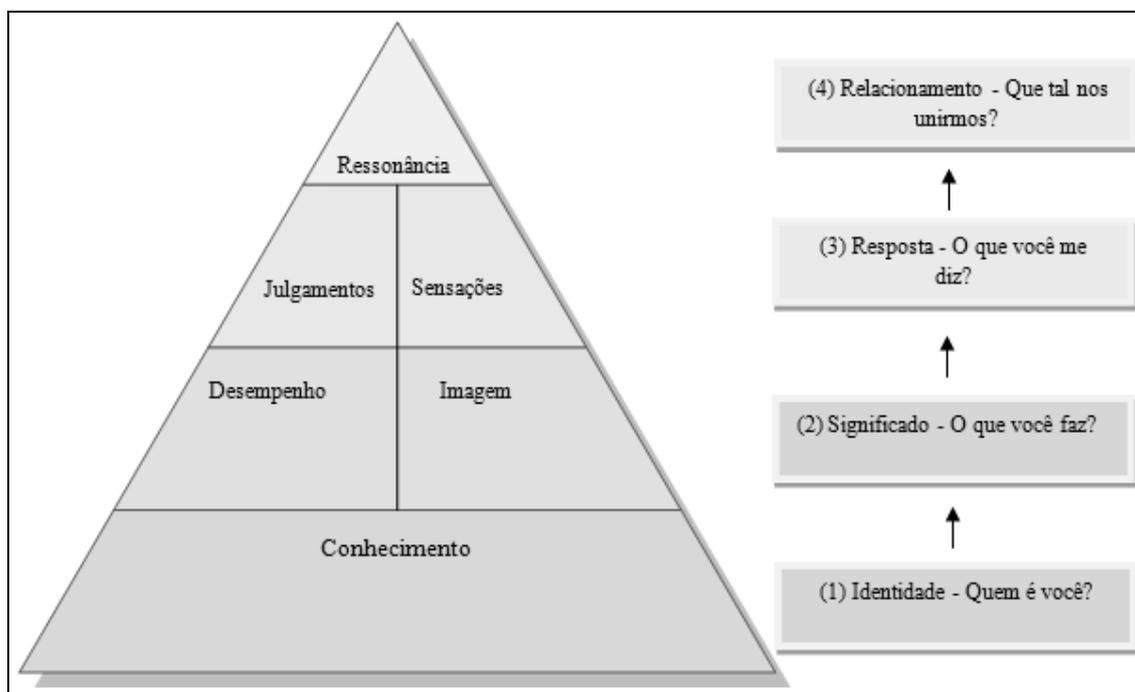
Keller (2001) constrói um modelo baseado em seis blocos: conhecimento, desempenho, imagem, julgamentos, sensações e ressonância. Nesse contexto, considera que o poder da marca reside na mente do consumidor. A fim de avaliar o *Consumer Based Brand Equity* (CBBE), Keller (2001) enfoca o processo de construção da marca como elemento para criação de valor (ou *brand equity*).

Assim, para construir uma marca forte com alto valor, Keller (2001) propõe quatro etapas (as quais englobam os seis blocos), conforme Figura 19: (1) assegurar a identificação e associação do consumidor à marca, (2) estabelecer firmemente o significado da marca na mente dos consumidores, (3) extrair o correto significado e identidade da marca e (4) converter as informações em relacionamento com os consumidores.

Keller (2001) explica cada etapa: (1) Identidade - Quem é você? - aspectos ligados ao conhecimento que o consumidor tem da marca; (2) Significado - O que você

faz? - desempenho (necessidades funcionais) e imagem da marca (necessidades psicológicas); (3) Resposta - O que você me diz? – o que os consumidores pensam ou sentem a respeito da marca; e (4) Relacionamento – Que tal nos unirmos? – relacionamento e nível de identificação pessoal que o consumidor tem com a marca.

Figura 19 – Pirâmide de Construção de *Brand Equity*



Fonte: Keller (2001, p.17).

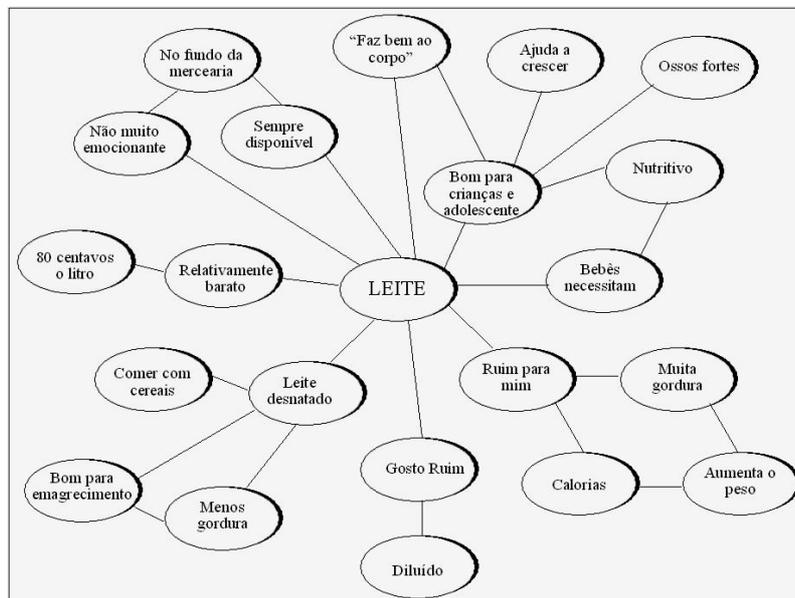
Atingir o último nível significa ter atendido os demais. Assim, as empresas que conseguem alcançar a ressonância e criar um relacionamento com o consumidor conquistam uma série de benefícios valiosos, como maiores preços e melhor desempenho na comunicação (KELLER, 2002).

Buscando compreender os julgamentos e sensações que os consumidores estabelecem sobre um produto ou marca, esquemas denominados redes de marca foram elaborados por Schultz e Barnes (2003). A rede representada na Figura 20 exemplifica associações que o consumidor estabelece para uma marca de leite: boa para crianças e adolescentes, sempre disponível, gosto ruim, entre outras.

Nesse aspecto, Keller e Machado (2006) indicam que as imagens associadas à marca geralmente são de quatro tipos: 1) perfil dos usuários, 2) situação de compra e consumo, 3) traço de personalidade e 4) associação com história ou experiência (em referência à Figura 20, têm-se como exemplo, as seguintes associações: boa para

crianças e adolescentes, comer com cereais, não muito emocionante e sempre disponível, respectivamente).

Figura 20 – Redes da marca de leite



Fonte: Schultz; Barnes (2003).

Saber como os consumidores compram e usam os produtos de uma marca e o que eles pensam e sentem sobre ela é essencial para que o gestor possa conhecer o valor de sua marca (KELLER, 2002). Mas a concepção do valor da marca é multidimensional e muito complexa, requerendo diferentes tipos de mensuração, aponta Keller (2002, p. 478), destacando: “múltiplas medidas aumentam o poder de diagnóstico da pesquisa de marketing e a probabilidade de que os gerentes entendam melhor *o quê* está acontecendo com suas marcas e, talvez o mais importante, *por quê*”.

A definição do valor das marcas e sua contabilização são temas bastante debatidos, indica Kapferer (2003). Dentre as perguntas relacionadas ao valor da marca, tem-se: “A marca é líder de seu mercado? Ela pode continuar a sê-lo?” (KAPFERER, 2003, p. 426). A resposta a estas questões pode envolver tanto a análise da participação de mercado, quanto de seu potencial de crescimento. Para analisar a notoriedade de uma marca, a medida *top of mind* é uma possibilidade, que indica que a marca é uma referência para o consumidor e peça chave em seu mercado (KAPFERER, 2003).

E, caso o valor da marca entre em declínio, Kotler e Keller (2007, p. 288) indicam: “a marca precisa retornar às suas raízes, e restaurar as fontes de *brand equity* perdidas, ou ainda, estabelecer novas fontes de *brand equity*”.

Uma vez apresentado o referencial teórico envolvido na gestão de marcas – estratégia organizacional e de marketing, marcas, evolução nos modelos de gestão de marcas, estratégia de portfólio de marcas, construção de marcas e, por fim, valor da marca, a seguir são apresentados os aspectos metodológicos que nortearam o desenvolvimento deste estudo.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A revisão teórica possibilitou maior conhecimento sobre marcas e gestão de marcas, propiciando um arcabouço teórico e ajudando a definir com maior clareza os objetivos deste estudo. Além disso, esta revisão teórica ressaltou a escassez de pesquisas acadêmicas nacionais sobre o tema “gestão de marcas” pela perspectiva dos fabricantes, justificando, assim, a proposta de pesquisa que será apresentada a seguir.

Primeiramente, cabe aqui a definição de método. Para Marconi e Lakatos (2000, p.46), o método “é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido”.

Este estudo tem objetivo de pesquisa com característica descritiva, onde os fenômenos são “observados, registrados, analisados, classificados e interpretados”, sem a interferência ou manipulação do pesquisador (ANDRADE, 2001, p. 19). De acordo com as definições de Santos (2002), observa-se que a partir de um estudo de caráter descritivo é possível expor as características conhecidas sobre um certo fenômeno (SANTOS, 2002).

Para este estudo foi utilizada uma abordagem qualitativa. Segundo Ludke e André (1986, p. 45), essa abordagem consiste, num primeiro momento, organizar todo o material obtido durante a pesquisa, identificando tendências e padrões relevantes, e, num segundo momento, reavaliar o que foi identificado por meio de relações e inferências em um nível de maior abstração. A pesquisa qualitativa possui característica interpretativa, onde os dados são inevitavelmente filtrados pela visão pessoal do pesquisador (CRESWELL, 2007).

Quanto ao método de procedimento, neste trabalho foi adotado o estudo de caso único. Segundo Yin (2001), o estudo de caso representa uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo real, que permite, inclusive, um norteamento para coleta e análise dos dados. Encontra-se uma justificativa para a escolha do estudo de caso único quando ele representa um caso decisivo que pode confirmar, contestar ou estender as proposições de uma teoria. Ademais, o estudo de caso é o método preferido quando se pretende responder a questões do tipo “como”, conforme Yin (2001).

Inicialmente, foi realizada análise documental, tendo como principais fontes de coleta de dados duas importantes publicações institucionais: um livro comemorativo de aniversário da empresa, contando sua história ao longo dos anos de sua existência, e

uma coleção de cinco anos de periódicos publicados no *website* institucional, em forma de revista direcionada aos cooperados.

Essas fontes foram selecionadas para ajudar no conhecimento de como a empresa se organiza para a gestão de marcas, como ela estrutura o portfólio, como constrói suas marcas e como realiza a avaliação e melhoria da marca, colaborando, portanto, para todos os objetivos específicos deste estudo.

O livro e cada revista foram lidos para que fossem extraídas as informações relacionadas ao tema da pesquisa. Ao todo, 25 artigos foram selecionados da coleção de revistas. Além disso, foram analisados recortes de jornais, artigos publicados na mídia e outras pesquisas. Para Yin (2001, p.109), “é possível se fazer inferências a partir de documentos [...] no entanto, devem ser tratadas apenas como indícios que valem a pena serem investigados mais a fundo”.

Foi realizada, então, entrevista em profundidade na empresa selecionada, guiada por um roteiro de entrevista – também conhecido como tópico guia. De acordo com Aaker, Kumar e Day (2001), as pesquisas em profundidade são realizadas frente a frente com o respondente e seu assunto-objeto é explorado em detalhes. Segundo Gaskell (2002, p.65), a entrevista promove “a compreensão das relações entre atores sociais e sua situação”. A realização da pesquisa é geralmente precedida pela preparação de um tópico guia (ou roteiro de entrevista) e, após finalizadas, as entrevistas são transcritas (GASKELL, 2002).

Com a entrevista, assim como com os documentos, foi possível abordar todos os objetivos específicos pretendidos. Aqueles sobre os quais pouca informação foi encontrada nas fontes documentais, foram mais profundamente investigados por meio de perguntas específicas incluídas no roteiro de entrevista. O conteúdo da entrevista contribuiu também para a confirmação de outros dados obtidos.

Yin (2001) indica três princípios para a coleta de dados, os quais podem maximizar as chances de estabelecer a validade e a confiabilidade do estudo. Primeiro, a utilização de várias fontes de evidência. Segundo, a criação de um banco de dados para a organização dos dados coletados para o estudo de caso. O último princípio é o encadeamento de evidências, que devem referenciar as questões iniciais e levar a conclusões.

Semelhantemente, a recomendação de Creswell (2007, p.200) é que se “faça uma triangulação de diferentes fontes de informações de dados, examinando as evidências das fontes e usando-as para criar uma justificativa coesa para os temas”.

Assim, neste estudo foram utilizadas fontes documentais, contendo publicações institucionais (livro e periódico) e documentos diversos (recortes de jornais, artigos publicados na mídia e outras pesquisas), além de entrevista pessoal em profundidade.

A técnica de análise de conteúdo se mostra adequada para este estudo, pois possibilita a produção de inferências a partir dos materiais textuais escritos, de maneira objetiva, sistematizando as informações pela codificação dos textos (BAUER; GASKELL, 2002). Do mesmo modo, Bardin (2002, p. 38) define a análise de conteúdo como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

Segundo Bauer e Gaskell (2002), as principais preocupações dessa técnica são a fidedignidade e a validade. A primeira prevê a concordância entre as interpretações de duas ou mais pessoas, e neste aspecto não se pode esperar uma perfeita fidedignidade, já que estão envolvidos julgamentos humanos (BAUER; GASKELL, 2002). Por outro lado, a validade garante que o resultado seja coerente com o seu contexto e o represente (BAUER; GASKELL, 2002).

As fases em que consiste a análise de conteúdo são, basicamente, três: pré-análise ou preparação; análise do material; e interpretação dos dados, conforme indica Bardin (2002).

A fase de pré-análise compreende a escolha dos documentos e a preparação do material escolhido. A preparação pode consistir em ordenação, classificação de documentos, transcrição de entrevista ou outros procedimentos necessários para deixar o material pronto para a análise (BARDIN, 2002).

Parte-se, então, para a análise do material. Na fase de análise, as operações de codificação – por recorte (escolha das unidades base de análise), enumeração (identificação da intensidade e da direção de determinadas ideias, por exemplo) e categorização – ajudam a dar significado aos resultados brutos, permitindo inferências e interpretações a partir dos objetivos estabelecidos nesta pesquisa. A categorização, parte fundamental da codificação, conforme Bardin (2002), pode tanto ser definida previamente de acordo com os objetivos e o objeto de pesquisa, como pode ser definida e redefinida em processo contínuo, com a classificação progressiva dos elementos encontrados nos dados. Neste estudo, as categorias foram adaptadas de Tavares (2009), considerando os objetivos específicos estabelecidos. Quatro categorias foram então utilizadas, a saber: (1) organização para a marca; (2) portfólio de marca; (3) construção da marca; (4) avaliação e melhoria da marca.

A fase de interpretação dos dados tratados buscou, com embasamento nos referenciais teóricos disponíveis, estabelecer relações, verificar contradições e fornecer compreensão dos fenômenos estudados (BARDIN, 2002).

Em suma, a análise qualitativa envolve o desafio de tornar significativa uma quantidade enorme de dados, sendo que, para Patton (2002, p. 432) “isso envolve reduzir o volume da informação bruta, transformar trivialidades em significâncias, identificar padrões significativos, e construir um quadro para comunicar a essência do que os dados revelam”.

3.1 Definição da empresa e do entrevistado

A empresa de laticínios a ser pesquisada deveria ter origem e localização no estado de Minas Gerais, dada a relevância do estado no contexto da economia leiteira. Definido esse primeiro parâmetro, foi verificado no Ranking das Maiores Empresas de Laticínios do Brasil (LEITE BRASIL, 2012), quanto ao volume de captação de leite, que uma população de três empresas mineiras figurava entre as dez mais bem colocadas do país.

O critério para a seleção da empresa foi identificar aquela que mais poderia contribuir com informações sobre o assunto, ou seja, uma organização que potencialmente dedica maior atenção à gestão de marca e que possui uma marca de maior valor perante o mercado. A decisão recaiu sobre uma empresa que é referência nacional no setor de laticínios.

Após os primeiros contatos com a empresa, ela aceitou participar da pesquisa. Outros contatos, por telefone e *e-mail*, foram então realizados com a mesma, até que a entrevista pessoal pudesse ser viabilizada. A empresa optou por se manter anônima nesta pesquisa.

A entrevista na empresa foi realizada com pessoa ocupante de cargo denominado Coordenador de Marketing, Trade Marketing, Lançamento de Produtos e Embalagens, por ser este o único gestor diretamente responsável pela gestão de marcas na empresa.

3.2 Matriz de Amarração

O processo de pesquisa foi conduzido de maneira seqüencial e em consonância com os objetivos estabelecidos, conforme esquematizado no Quadro 05.

Quadro 05 – Matriz de Amarração

OBJETIVOS	CATEGORIAS/ PRINCIPAIS INDICADORES	PRINCIPAIS REFERÊNCIAS	OPERACIONALIZAÇÃO (QUESTÕES*)	FONTES DE COLETA/ TÉCNICA DE ANÁLISE
a) Analisar a organização da empresa para a gestão de marcas	<u>(1) Organização para a marca</u> Estilo da tomada de decisão; Participação na gestão de marcas.	Aaker; Joachimsthaler (2002); Tavares (2009); Mintzberg, Ahlstrand; Lampel (2010); Khauaja; Mattar (2006).	1 a 4	Documentos e entrevista em profundidade/ Análise de conteúdo
b) Descrever como a empresa estrutura seu portfólio de marcas	<u>2) Portfólio de marca</u> Estratégias do portfólio de marcas.	Marqui; Batalha; Urdan (2008); Aaker (2007); Keller; Machado, (2006); Kim; Sullivan, (1995); Keller (2002); Kapferer (1998, 2003); Douglas; Craig; Nijssen, (2001); Aaker; Joachimsthaler (2000); Aaker; Keller (1990); Ambler; Styles (1997).	5 a 14	Documentos e entrevista em profundidade/ Análise de conteúdo
c) Analisar como a empresa constrói suas marcas	<u>(3) Construção da marca</u> Posicionamento; Identidade; Elementos de marca.	Porter (1998); Costa; Talarico (1996); Kapferer (1998; 2003); Aaker (1994; 1998); Toledo; Khauaja (2005); Khauaja; Mattar (2006); Keller; Machado (2006); Keller (2002).	15 a 27	Documentos e entrevista em profundidade/ Análise de conteúdo
d) Analisar como a empresa estudada avalia e realiza melhorias nas suas marcas	<u>(4) Avaliação e melhoria da marca</u> Valor da marca; Imagem; Associações.	Keller; Lehmann (2006); Cui; Hu; Griffith (2012); Yoo; Donthu; Lee (2000); Spence; Essoussi (2010); Urde (2003); Keller (2001); Keller; Machado (2006); Kapferer (1998).	28 a 32	Documentos e entrevista em profundidade/ Análise de conteúdo

* Referente ao número das questões contidas no Roteiro de Entrevista (Apêndice B)

Fonte: elaborado pela autora.

Em relação ao Quadro 05, embora as categorias (Organização para a marca, Portfólio de marca, Construção da marca, Avaliação e melhoria da marca) tenham sido adaptadas de Tavares (2009), os indicadores e temas analisados foram adotados com base em diversos autores (elencados na coluna “principais referências”), após ter sido identificada na literatura sua coerência com cada categoria.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA ALFA E SUAS MARCAS

Alfa (nome fictício) é uma empresa de grande porte de origem mineira, resultante da reunião de cooperativas. Com faturamento anual superior a 2 bilhões de reais e uma equipe de mais de 3 mil funcionários diretos, processa cerca de 3 milhões de litros de leite por dia, em 5 unidades fabris e conta com centros de distribuição em 8 estados. Fabrica e comercializa produtos lácteos destinados a todo o mercado interno e à exportação, tendo atendido a mais de 60 países.

A empresa possui relevância no cenário nacional da agroindústria leiteira, sendo que sua marca principal foi, por diversas vezes, a mais lembrada pelos consumidores. Além da marca principal (também chamada guarda-chuva), a empresa conta com mais onze marcas adjacentes, caracterizadas no Quadro 06.

Possui um portfólio de cerca de 140 produtos distribuídos em 14 linhas de produtos lácteos, a saber: (1) leite em pó, (2) leite condensado, (3) creme de leite, (4) doce de leite, (5) iogurte, (6) petit suisse, (7) manteiga, (8) requeijão, (9) pasteurizados, (10) leite fermentado, (11) composto lácteo, (12) leite flavorizado, (13) leite UHT, (14) achocolatado em pó. Dentre elas, destacam-se o leite em pó e o leite condensado, pois, além de serem os produtos mais exportados, eles já conferiram à marca principal a liderança nacional em participação de mercado.

Quadro 06 – Caracterização das marcas da empresa Alfa

Marcas do Portfólio	Criação	Denominação	Linhas de produtos
Marca Guarda-Chuva – GC	1950	Nome da empresa	Leite em pó, leite condensado, creme de leite, doce de leite, iogurte, manteiga, requeijão, pasteurizados e leite UHT
Marca Adjacente - A1	1996	Nome da empresa + sufixo	Leite flavorizado e achocolatado em pó
Marca Adjacente - A2	2007	Nome da empresa + sufixo	Leite fermentado
Marca Adjacente - A3	1997	Nome da empresa + sufixo	Petit suisse
Marca Adjacente - A4	1991	Nome da empresa + sufixo	Iogurte
Marca Adjacente - A5	1992	Prefixo + Nome da empresa	Iogurte
Marca Adjacente - A6	1988	Prefixo + Nome da empresa	Leite flavorizado
Marca Adjacente - A7	2010	Nome fantasioso	Pasteurizados e composto lácteo
Marca Adjacente – A8	1997	Nome sugestivo	Leite flavorizado
Marca Adjacente – A9	1994	Nome sugestivo	Leite flavorizado
Marca Adjacente – A10	1995	Nome sugestivo	Iogurte
Marca Adjacente – A11	2005	Nome da empresa + Nome sugestivo	Iogurte

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados.

4.2 ORGANIZAÇÃO PARA A MARCA

A Coordenação de Marketing, Trade Marketing, Lançamento de Produtos e Embalagens responde pela gestão de todas as marcas da empresa Alfa. A alta diretoria não se envolve na construção e gestão das marcas adjacentes, mas participa da gestão da marca GC. A organização valoriza o conhecimento técnico como base para a tomada de decisão. Apesar de contar com equipe especializada em controle de *branding*, não se pode dizer, na opinião do entrevistado, que há uma unidade organizacional com a função específica de gerir a marca, já que a unidade existente contempla outras atribuições relacionadas às atividades gerais de marketing.

Tanto Tavares (2009) quanto Khauaja e Mattar (2006) citam os participantes envolvidos na gestão de marca como ponto a ser identificado na investigação da gestão de marcas. Pode-se dizer que o Coordenador de Marketing, Trade Marketing, Lançamento de Produtos e Embalagens da Alfa tem autonomia para a tomada de decisão quanto às marcas adjacentes. Como respaldo às decisões, busca acesso às informações de que necessita e possui todo o conhecimento técnico requerido. Mas quando a decisão recai sobre a marca principal, a alta diretoria precisa ser participada.

A empresa conta com consultorias de nível internacional para o aprimoramento do seu modelo de gestão e recorre a institutos terceirizados de grande renome para a realização sistemática de pesquisas e avaliação da marca.

Empresas comerciais exportadoras (as chamadas *tradings*) foram contatadas para a realização do processo de exportação de produtos para a Europa e a África, iniciado na década de 70. Atualmente, a Alfa tem participação acionária em uma *trading* que ela própria ajudou a criar para fomentar as exportações de seus produtos.

A Alfa é administrada com base em conceitos empresariais, mantendo os princípios cooperativistas e inovando com base nas tendências de mercado. O investimento em tecnologia da informação possibilitou a adoção de uma plataforma de gestão e controle de ponta. Com um sistema de gestão integrado, realiza o gerenciamento matricial de receitas, despesas e capital.

A empresa conta com um orçamento descentralizado para a gestão de marcas, que contempla investimentos para sua reformulação e também para o lançamento de seus novos produtos e marcas. Fora do período de lançamento, não há orçamento

próprio para as atividades das marcas adjacentes, que passam a ser trabalhadas em conjunto com a marca GC.

O investimento da Alfa em propaganda é menor do que o de suas principais concorrentes, boa parte dos recursos da empresa é destinada às atividades de assistência técnica ao produtor (fornecedor da matéria prima) e à melhoria de tecnologia de processamento e controle operacional. Muito se investe, também, na expansão das unidades industriais para o aumento da capacidade produtiva.

O fato de a empresa Alfa adotar um sistema de gestão integrado e realizar investimentos constantes na melhoria de seu processo produtivo coaduna com a necessidade de coordenação das operações apontada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 110) nos seguintes termos: “ser melhor em marketing pode não ser uma vantagem estratégica se isso não tiver bem coordenado com as operações”. Esse fato pode, portanto, ser considerado uma vantagem estratégica.

A essência da empresa é sua tradição, e esse valor está arraigado em sua cultura, que é considerada sólida. As marcas sofreram adaptações ao longo do tempo para refletir melhor esse tradicionalismo institucional. De acordo com o coordenador entrevistado, a missão e os valores das marcas são alinhados à missão e aos valores organizacionais.

Os principais temas envolvidos na categoria Organização para a marca foram sintetizados no Quadro 07.

Quadro 07 – Organização para a marca na empresa Alfa

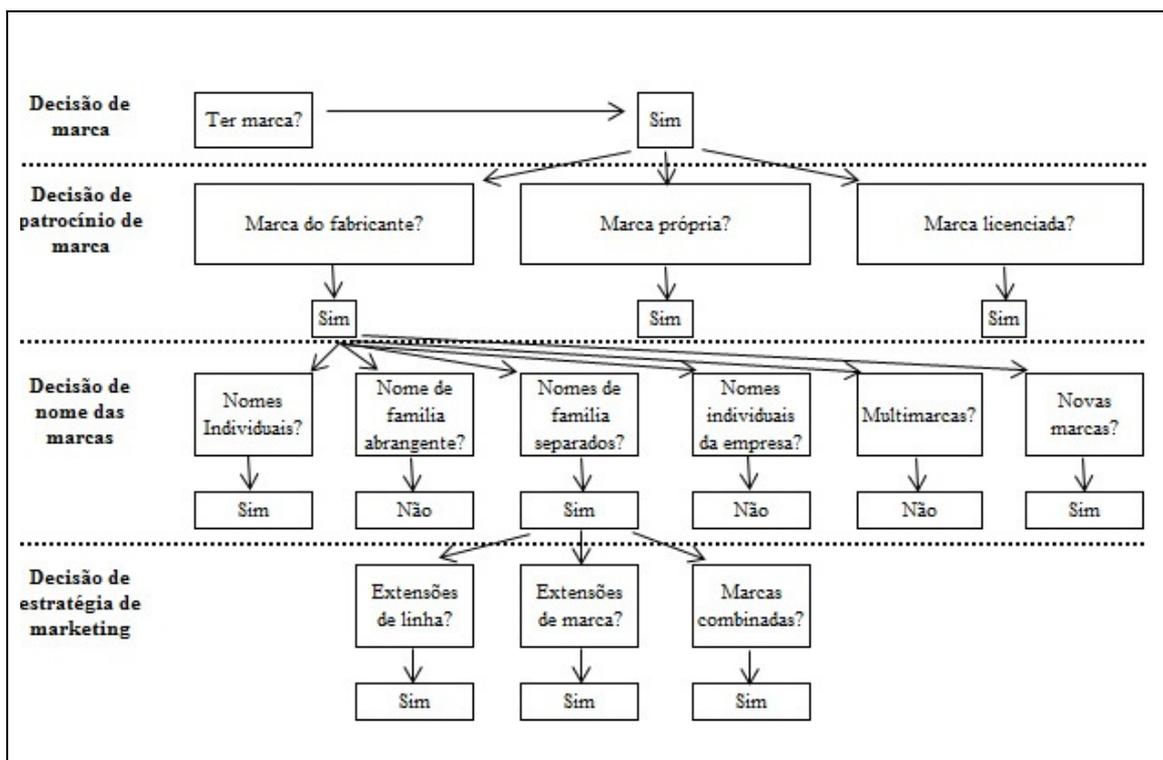
Categoria	Tema	Descrição
Organização para a marca	Responsabilidade pela gestão	Atribuída a uma coordenação denominada Coordenação de Marketing, Trade Marketing, Lançamento de Produtos e Embalagens, que além da gestão de marcas, cuida de outras atividades gerais de Marketing.
	Envolvimento da alta direção	Ocorre quando se trata da marca guarda-chuva, mas não participa da gestão das marcas adjacentes e da criação de novas marcas.
	Apoio técnico externo	Contrata frequentemente empresas de consultoria para o aprimoramento do seu modelo de gestão e institutos de pesquisa para avaliação do desempenho da marca.
	Estilo da tomada de decisão	Com base em conhecimento técnico, apoiada em um sistema de gestão integrado.
	Orçamento	Definido para a marca GC e para o período de lançamento de produtos e marcas, mas não para as marcas adjacentes fora desse período.
	Principais investimentos	Em tecnologia de processamento e controle operacional, em assistência técnica ao produtor, na expansão das unidades industriais.
	Mudança cultural devido à marca	Não ocorreu. A cultura da empresa é muito sólida.
	Adaptação para a marca	Não apresentou. Foi a marca que sofreu adaptações para refletir melhor a tradição da empresa.
	Missão e valores	Existe a preocupação em alinhar missão e valores organizacionais e das marcas e este alinhamento está presente.

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados.

4.3 PORTFÓLIO DE MARCAS

O portfólio da empresa Alfa contém, além da marca principal ou guarda-chuva (GC), mais onze submarcas (marcas adjacentes), todas endossadas pela principal. As decisões envolvidas na construção do portfólio da Alfa foram esquematizadas na Figura 21, construída com base em Marqui, Batalha e Urdan (2008) e nos dados coletados na pesquisa. Na empresa pesquisada, a marca da empresa (ou do fabricante) é a GC. A Alfa também trabalha com marcas licenciadas (que permitem o uso dos elementos de outras marcas na comercialização de suas próprias marcas). Para a empresa, esta é uma estratégia bastante lucrativa, corroborando o que indica a literatura (KELLER, 2002). Ela ainda trabalha com marcas próprias (somente para exportação), que recebem o nome dos varejistas que as comercializam.

Figura 21 – Decisões envolvidas na construção do portfólio de marcas da Alfa



Fonte: Elaborado pela autora com base em Marqui; Batalha; Urdan (2008, p.09) e nos dados coletados.

São utilizados nomes individuais para a maioria das marcas adjacentes, que nomeiam um único produto, ainda que ofertado com variação de sabores. As exceções são as marcas A1, A3, A7 e A9, que consistem em nomes de família separados, já que

dão nome a diferentes tipos de produtos, ainda que dentro da mesma linha em alguns casos.

A adoção de nomes individuais é útil para comunicar inovações e gerar associações com os benefícios dos produtos (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000), como se observa, por exemplo, nas marcas A8 e A10.

A criação de novas marcas é recorrente para produtos de maior valor agregado, mas ocorrem também extensões, tanto em termos de novos produtos para linhas existentes (sem a necessidade de se criar uma nova linha), quanto em termos de extensão da marca para novos produtos (sem a necessidade de se criar uma marca individual).

Para ilustrar essas informações, apresenta-se a matriz marca/produto da empresa pesquisada (Figura 22)

Figura 22 – Matriz marca/produto da empresa Alfa

		Produtos*													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Marcas**	GC	■	■	■	■	■		■	■	■				■	
	A1												■		■
	A2										■				
	A3						■								
	A4					■									
	A5					■									
	A6													■	
	A7										■		■		
	A8												■		
	A9												■		
	A10					■									
	A11					■									

* (1) leite em pó, (2) leite condensado, (3) creme de leite, (4) doce de leite, (5) iogurte, (6) petit suisse, (7) manteiga, (8) requeijão, (9) pasteurizados, (10) leite fermentado, (11) composto lácteo, (12) leite flavorizado, (13) leite UHT e (14) achocolatado em pó.

** (GC) Guarda Chuva e (A1 a A11) Adjacente 1 a Adjacente 11, conforme Quadro 06.

Fonte: elaborado pela autora com base em Keller; Machado (2006, p.212) e nos dados coletados.

As combinações de marcas estão presentes em dois aspectos: na combinação da GC com as adjacentes e, ainda, na combinação destas com a licenciada. Assim, os produtos licenciados figuram com três marcas, a adjacente que lhe nomeia, a GC que lhe endossa, e a licenciada que também atua como uma espécie de endossante. A importância do endosso é reconhecida pela literatura (DOUGLAS; CRAIG; NIJSSEN, 2001).

O fato de serem utilizadas na Alfa diversas configurações de marca – guarda-chuva, adjacentes e endossadas – reflete uma estratégia de portfólio de marcas que, nesse ponto, é semelhante à de muitas organizações, posto que “é rara a utilização em uma empresa de uma única configuração, ao contrário, é comum haver uma mistura de todos os tipos” (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000).

A marca GC foi estendida para diversas linhas de produtos. A extensão permite mostrar ao consumidor que a marca oferta outros produtos (além dos que ele já conhece) com a mesma qualidade, e, isso, na visão do gestor, a fortalece. Cabe lembrar que Kim e Sullivan (1995) apontaram as mesmas ideias, indicando como vantagem da extensão de marca a possibilidade de o consumidor fazer inferências e criar expectativas quanto à composição e ao desempenho prováveis de um novo produto, tomando por base a marca principal.

Assim, a extensão cria uma identificação visual e minimiza os esforços para a comunicação da marca, informa o entrevistado. A ideia de concentração de esforços encontra respaldo na literatura (KAPFERER, 2003). A extensão das marcas A1 e A7 é menos ampla que a da marca GC, envolvendo apenas duas linhas de produtos.

As linhas de iogurte, leite flavorizado e leite UHT criaram mais de uma marca para produtos aparentemente semelhantes (considerando se tratar da mesma linha). Mas estes produtos apresentam diferenças significativas relacionadas principalmente a sabores e ingredientes utilizados na composição, e também ao tipo e volume da embalagem. O público alvo também é diferente. Cabe aqui lembrar que a maximização da presença de mercado e a oferta de uma maior variedade para seus clientes estão entre as principais razões para a adoção de mais de uma marca (KIM; SULLIVAN, 1995).

A marca GC é exportada com a mesma identidade visual adotada no Brasil e, com isso, o nome da empresa é colocado diretamente ao consumidor final no exterior.

É a marca GC que determina a construção das demais. Questões como: se ela será fortalecida pela associação com a nova oferta ou se o negócio suportará uma nova

marca são sempre consideradas, representando um atendimento às recomendações da literatura (AAKER; JOACHIMSTHALER,2000).

A decisão sobre criar uma nova marca ou realizar a extensão da marca GC recai, ainda, sobre o valor agregado à nova oferta. Se ele for alto, considera-se válido criar uma marca adjacente. Se for baixo, geralmente opta-se pela extensão.

Nenhum caso de insucesso na extensão das marcas da Alfa foi relatado. Houve, porém, recentemente, o caso de uma nova marca que, não obtendo sucesso em sua comercialização, precisou ser suprimida. O produto que a originou, um iogurte probiótico, também foi retirado de circulação. Como as novas marcas são comunicadas apenas em seu lançamento, após esse período o produto foi esquecido ou ainda não havia sido conhecido pelo público ao qual se destinava, acredita o coordenador entrevistado.

A atual gestão da Alfa considera ainda a possibilidade de aglutinar marcas adjacentes, a fim de fortalecer a marca principal. Esse processo poderá envolver as submarcas destinadas ao público infantil, uma vez que, conforme aponta o entrevistado “hoje isso é muito confuso, tanto pra mãe quanto pra criança porque tem a [A1], tem a [A2], tem a [A3], tem a [A4]... chega ali no momento ele não sabe qual é a marca mesmo, infantil da Alfa”.

Essa percepção do gestor encontra respaldo na literatura, em que se apregoa o desenvolvimento de um portfólio de marcas que maximize a cobertura de mercado e minimize a sobreposição de marcas (KELLER, 2002).

A empresa Alfa está prestes a realizar uma fusão com uma empresa do mesmo setor, mantida em sigilo. Nesse caso, ela pretende manter suas marcas e destinar às demais (da outra empresa) a função de marcas de combate, ofertando produtos com formulações mais baratas, visando, assim, atender a um outro tipo de público.

Os principais temas envolvidos na categoria Portfólio de marcas foram sintetizados no Quadro 08.

Quadro 08 – Portfólio de marcas da empresa Alfa

Categoria	Tema	Descrição
Portfólio de marcas	Estrutura do portfólio	Denomina a marca principal de guarda-chuva e as submarcas de adjacentes. Estrutura-se conforme a matriz da Figura 22.
	Influência da marca principal sobre a criação de novas marcas	É ela quem determina a construção das demais. Questões como: se a marca principal será fortalecida pela associação com a nova oferta ou se o negócio suportará uma nova marca são consideradas.
	Razão para ter mais de uma marca	Na categoria de produtos de maior valor agregado considera válido ter uma marca diferente.
	Critérios para tomada de decisão sobre as marcas	Considera-se, principalmente, a categoria dos produtos. Para produtos de maior valor agregado opta-se por marcas diferentes, mas para categorias mais commoditizadas, usa-se a marca guarda-chuva.
	Extensão da marca	Trabalha com extensão de linha e marca. A extensão permite mostrar ao consumidor que a marca oferta outros produtos (além dos que ele já conhece) com a mesma qualidade e isso a fortalece. A extensão favorece ainda a identificação visual. Nenhum caso de insucesso na extensão da marca principal foi relatado.
	Marcas suprimidas	Houve o caso de uma marca de iogurte probiótico: tanto a marca quanto a linha de produto foram retiradas de circulação. Findo o investimento realizado no lançamento, não foi possível investir expressivamente na nova marca, que acabou esquecida/ desconhecida.
	Aquisição e Fusão	Não ocorreu, mas a fusão está prevista. Nesse caso, a empresa deve manter suas marcas e utilizar as outras como marcas de combate, ofertando produtos com formulações mais baratas, para outro tipo de público.

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados.

4.4 CONSTRUÇÃO DAS MARCAS

A evolução da logomarca da GC (que representa a marca corporativa) reflete a evolução da própria marca, em processo contínuo de construção. A logomarca passou por adequações ao longo dos anos (em 1972, 1980, 1994, 2004, 2011 e 2012). Foi em 1980 que sua cor atual foi utilizada pela primeira vez e sua personagem passou a figurar junto ao nome.

Em 2011, uma determinação legal impedindo a utilização de animais humanizados na embalagem de alimentos da cesta básica fez a personagem ser excluída da logomarca. A reestruturação decorrente deste fato foi tão positiva que, mesmo após a aprovação de uma liminar concedendo o direito de uso, a personagem não voltou mais para a logomarca.

Atualmente, seu uso nas embalagens é destinado a produtos da linha infantil. Em geral, aqueles que não estão usando os personagens da marca licenciada usam a figura do animal. O personagem também aparece como mascote em eventos para divulgação da marca principal.

Os materiais utilizados nas embalagens (vidro, plástico, caixas cartonadas, latas, tampa de rosca, lacre, por exemplo) e variedade nas formas de fracionamento (1kg, 400g, 180g; 1l, por exemplo) são frequentemente aprimorados. Essas medidas adotadas pela Alfa são indicadas como meios que auxiliam na expansão e captura de novos segmentos de mercado (KELLER; MACHADO, 2006).

Já existia na empresa uma base e uma cor definidas para se trabalhar logo, símbolo e embalagem, mas um processo de reorganização encontra-se em curso. O design da marca GC está sendo revisto para torná-la mais forte. Sua logomarca está maior, e, quando combinada com marcas adjacentes, ela se torna mais visível. Está mais representativa, retratando a tradição da empresa, a dominância sobre todo o processo produtivo e a qualidade garantida do produto.

Esta reorganização é uma preocupação que encontra respaldo na literatura posto que Keller e Machado (2006) sugerem que seja feita uma análise sobre a disposição dos elementos e sua predominância, e sobre como esses elementos devem se relacionar uns com os outros.

Visualmente, há uma preocupação com a composição de *lettering*, logomarca e cores de novas marcas para que combinem com a marca GC, que as endossa. Pesquisas de tipografia, por exemplo, são realizadas para verificar aquilo que será mais agradável

ao consumidor. As marcas adjacentes também estão sendo reorganizadas e um *color code* está sendo criado para as categorias.

O nome da maioria das marcas adjacentes remete ao nome da marca GC, conforme descrito no Quadro 06. A escolha das marcas leva em consideração a sonoridade, a escrita, a pronúncia, e a lembrança (*recall*) do nome, consistindo em critérios semelhantes àqueles indicados na literatura (BERRY; LEFKOWITH; CLARK, 1988; KELLER; MACHADO, 2006).

A cada lançamento de marca, um novo jingle é criado. Há também o jingle institucional, que fala de várias marcas ao mesmo tempo. São veiculados nas rádios do Nordeste, Centro Oeste e da capital mineira, e utilizados nos vídeos veiculados na TV. As ações de comunicação incluem a participação em eventos esportivos e culturais. A participação em feiras de alimentos realizadas no exterior, além de abrir novas perspectivas de mercado, ajuda a reforçar a marca junto ao consumidor.

Além disso, cada marca e linhas de produtos possuem seus slogans. Eles são escolhidos com base no público alvo. Há ainda o slogan da marca GC, que é o slogan institucional. Os slogans expressam o posicionamento das marcas.

Sobre as maneiras pelas quais os slogans auxiliam no valor das marcas da Alfa, observa-se que os slogans das marcas adjacentes, quando analisados sob a concepção de Keller e Machado (2006), ajudam a reforçar o posicionamento da marca e o ponto de diferença desejado, sendo que o slogan da GC apela para o auto-elogio, com opiniões subjetivas e superlativas.

Além do posicionamento expresso, todas as marcas buscam se diferenciar pela dimensão qualidade. Não houve reposicionamento de nenhuma marca da empresa Alfa. Algumas atividades do mix de marketing envolvidas na consecução do posicionamento são apresentadas no Quadro 09.

Quadro 09 – Algumas atividades do mix de marketing na empresa Alfa**Produtos**

A empresa oferece um portfólio diversificado, com cerca de 140 produtos lácteos.

O leite UHT é o produto com menor participação no portfólio da empresa.

O lançamento de linhas de produtos com maior valor agregado faz parte da política de P&D.

Antes de ser lançado, o produto passa por diversas análises (de viabilidade, de aceitação, de visibilidade, sensorial, custo, etc).

O aumento do número de produtos ofertados exige constante ampliação da capacidade produtiva.

A empresa possui um parque industrial diversificado.

A qualidade da matéria prima é alcançada por meio das atividades de assistência técnica e valorização do produtor rural.

O controle sobre todo o processo produtivo é um diferencial.

Alguns produtos tiveram que ser readequados para atendimento às necessidades dos consumidores, manifestadas pelo SAC da empresa e por percepções do mercado.

Preço

A diferença de preço entre produtos aparentemente semelhantes se deve à composição diferenciada (iogurtes e bebidas lácteas, por exemplo) ou ao tipo de processo produtivo envolvido (leite pasteurizado GC e A7, por exemplo).

Os preços dos produtos da empresa são considerados competitivos.

A empresa remunera seus fornecedores de leite por qualidade, com valor maior que de mercado.

O poder de barganha dos varejistas é elevado nesse setor.

Ponto de venda (Canais de Distribuição)

Alfa é referência no processo de organização da cadeia de suprimentos, por adotar o resfriamento do leite nas propriedades rurais.

Possui 11 centros de distribuição no Brasil.

Conta com fábricas que realizam transferências e vendas diretas ao consumidor.

Exporta por meio de uma *trading* da qual detém parte do capital.

Atende aproximadamente 25 mil pontos de venda no varejo.

O porte dos estabelecimentos não influencia os tipos de produtos distribuídos.

Localidades distantes dos centros de distribuição não recebem produtos refrigerados, devido ao alto custo logístico.

O composto lácteo é comercializado exclusivamente no Nordeste, devido à sensibilidade desses consumidores ao preço.

Quadro 09 (continuação)

Promocão

A empresa institucionalizou o processo de *Trade Marketing* e priorizou a promoção no PDV.

Conta com uma força de vendas de mais de mil colaboradores, entre vendedores, supervisores, coordenadores e promotores.

Novas marcas são comunicadas no lançamento, o foco constante está na marca GC.

A empresa utiliza rádio, TV, internet (Facebook, Twiter, Orkut).

As campanhas publicitárias incluem a participação em eventos esportivos e culturais.

Participa de feiras e eventos internacionais.

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados

A GC foi considerada, por diversas vezes, a marca *top of mind* (mais lembrada) pelos consumidores brasileiros na categoria leite e líder em venda nas categorias leite em pó e leite condensado. As marcas de iogurte e petit suisse se posicionam como seguidoras da líder de mercado.

Tendo construído uma marca considerada líder, a GC encontra como desafios a concorrência com empresas multinacionais, que competem com um orçamento maior, investindo em mídias de grande retorno, mas muito caras. O segredo para a liderança está em atuar nas frentes onde a chance de sucesso é maior, como nos pontos de venda, por exemplo. Nesse aspecto, é respaldado por Costa e Talarico (1996), que aconselham a utilização do merchandising em PDV quando não se pode concorrer com as grandes campanhas dos concorrentes. O diferencial da empresa é a qualidade conquistada ao longo do tempo e a colocação de produtos certos nos locais certos.

O depoimento do entrevistado ao descrever a situação hipotética de uma pessoa no PDV destaca sua visão sobre a criação de *recall* (lembrança) da marca no PDV:

Tá na gôndola de requeijão: [Alfa], pá! Vai ali no leite: [Alfa]! Vai no condensado, vai no [Alfa]! No creme de leite... aquilo, no subconsciente dela, aquilo fica. Então fica [cor x]... ah, [cor X], [cor X]... [cor X] é [Alfa]! Ah, no doce: ‘- Olha: [Alfa] também tem doce’. Aí eu consigo sem ter que ficar indo pra mídia, na televisão [...] A minha embalagem é o que vai me vender mesmo, é o PDV que vai me ajudar a chegar nas grandes marcas.

A empresa estabelece alianças com marcas reconhecidas nos segmentos de biscoitos, pães e outros lanches. As ações se dão principalmente por degustação nos pontos de venda. Assim, produtos como doce de leite e requeijão da marca Alfa são combinados à marca de outros alimentos. A combinação de diferentes marcas em

esforços conjuntos de comunicação é uma prática adotada por diversas organizações (KELLER, 2002).

No entanto, para o entrevistado, muitos consumidores preferem as marcas multinacionais em detrimento das brasileiras. Nesse aspecto o investimento nos *royalties* das marcas licenciadas ajuda a maximizar a preferência pelos produtos da empresa. O coordenador apresenta o exemplo da linha de petit suisse:

Na hora que a gente pôs a [marca licenciada] com a gente nesse produto, toda mãe sabe que a [marca licenciada] tem um padrão de qualidade que é exigido no mundo inteiro: é aqui, lá fora, onde for. Então, assim... a [marca licenciada] assinou aquele produto, então a partir do momento que as mães viram que a [marca licenciada] tava junto com a [Alfa] no petit suisse, as nossas vendas foram, assim, cresceram... tanto que a gente continua, desde 2010 a gente tá com o licenciamento e renovamos por mais 3 anos (...)

A identidade da marca é baseada na tradição, construída ao longo do tempo. A empresa busca preservar a imagem que o consumidor já tem de sua marca: um produto brasileiro, que oferece ao consumidor alimento confiável, de qualidade e produzido de modo a respeitar o meio ambiente. Realiza pesquisas para verificar se a imagem da marca está de acordo com sua identidade, mas aponta que a frequência dessas pesquisas é menor que a desejável. Extrair o correto significado e identidade da marca é uma indicação de Keller (2001) para a construção de uma marca forte. Como as marcas adjacentes da Alfa são sempre endossadas pela principal, o coordenador entrevistado aborda a identidade e a imagem da marca de modo geral, referindo-se à GC.

Associações com as marcas são alavancadas pela empresa. São envolvidas em projetos de reciclagem, de doação de alimentos, campanhas de entidades, por exemplo. A empresa tem um selo de sustentabilidade, e busca associar uma imagem de empresa ambientalmente responsável. Uma personalidade explícita está sendo desenvolvida e será trabalhada pela empresa, embora, implicitamente, ela já exista.

No que pese o tradicionalismo de suas marcas, a inovação não se deu propriamente na construção de marcas, mas no desenvolvimento de produtos, muitos dos quais foram lançados sob uma marca individual. Realizando pesquisas de mercado e focando em pesquisa e desenvolvimento (P&D), a empresa começou a lançar, especialmente a partir da década de 90, quando um Comitê de Inovação foi criado, novos produtos com maior valor agregado. Muitos foram os casos de inovação e pioneirismo que estes produtos refletiam, ora em suas embalagens (material utilizado, tamanhos fracionados), ora em suas composições diferenciadas (sabores, caloria

reduzida, adição ou redução de vitaminas e componentes, etc). A inovação foi apontada como prática usual na construção de marcas sólidas (KHAUAJA; MATTAR, 2006).

Os principais temas envolvidos na categoria Construção das marcas foram sintetizados no Quadro 10.

Quadro 10 – Construção das marcas na empresa Alfa

Categoria	Tema	Descrição
Construção das marcas	Design dos Elementos da marca	Está sendo revisto, para tornar a marca mais forte. A logo da marca guarda-chuva está maior, e, quando combinada com marcas adjacentes, ela é a mais visível. Está mais representativa, retratando a tradição da empresa, a dominância sobre todo o processo produtivo e a qualidade garantida do produto.
	Elementos da marca (Personagem)	O personagem é um animal humanizado. Durante algum tempo, ele não pode ser utilizado em alimentos da cesta básica, por determinação legal. Atualmente, ele aparece em várias versões nas embalagens dos produtos da linha infantil. Aqueles que não estão usando os personagens da marca licenciada usam a figura do animal. O personagem também aparece como mascote em eventos para divulgação da marca.
	Elementos da marca (Logo, Símbolo, Embalagem)	Existe uma base e uma cor definidas para se trabalhar logo, símbolo e embalagem. Os materiais utilizados nas embalagens e as formas de fracionamento são frequentemente aprimorados. Visualmente, há uma preocupação com a composição de <i>lettering</i> , logomarca e cores de novas marcas para que combinem com a marca guarda-chuva, que as endossa. Pesquisas de tipografia, por exemplo, são realizadas para verificar aquilo que será mais agradável ao consumidor. As marcas estão sendo reorganizadas e um <i>color code</i> está sendo criado para as categorias.
	Elementos da marca (Nome)	O nome da maioria das marcas adjacentes remete ao nome da marca guarda-chuva. A escolha das marcas leva em consideração a sonoridade, a escrita, a pronúncia, e a lembrança (<i>recall</i>) do nome.
	Elementos da marca (Jingle)	A cada lançamento, um novo jingle é criado. Há também o jingle da empresa, que fala de várias marcas ao mesmo tempo. São veiculados nas rádios do Nordeste, Centro Oeste e da capital mineira, e utilizados nos vídeos veiculados na TV.
	Elementos da marca (Slogan)	Há um slogan da marca guarda-chuva, que é o slogan institucional. Além disso, cada marca e categoria de produtos possuem seus slogans. Eles são escolhidos com base no público alvo.
	Posicionamento das marcas	Os posicionamentos de cada uma estão expressos nos seus slogans. A qualidade é um diferencial em todas as marcas. A marca GC é a primeira mais lembrada do país e vice-líder em vendas nas categorias leite em pó e leite condensado. As marcas de iogurte e petit suisse se posicionam como seguidoras.
	Reposicionamento de marca	Não houve necessidade.

Quadro 10 (continuação)

	Liderança em marca (Desafios)	Concorrência com empresas multinacionais, que competem com um orçamento exponencialmente maior, investindo em mídias de grande retorno, mas muito caras. O segredo para a liderança está em atuar nas frentes onde a chance de sucesso é maior, como nos pontos de venda, por exemplo. O diferencial da empresa é a qualidade conquistada ao longo do tempo e a colocação do produto certo no local certo. Mas muitos consumidores preferem as marcas multinacionais em detrimento das brasileiras, nesse aspecto o investimento nos <i>royalties</i> das marcas licenciadas ajuda a maximizar a preferência pelos produtos da empresa.
	Identidade da marca	A estruturação da marca se deu ao longo do tempo. É uma marca tradicional.
	Imagem da marca	A empresa busca preservar a imagem que o consumidor já tem de sua marca. Um produto brasileiro, que oferece ao consumidor alimento confiável, de qualidade e produzido de modo a respeitar o meio ambiente. Realiza pesquisas para verificar se a imagem da marca está de acordo com sua identidade, mas aponta que a frequência dessas pesquisas poderia ser maior.
	Associações com a marca	São alavancadas. Empresa envolve-se em projetos de reciclagem, de doação de alimentos, campanhas de entidades, por exemplo. A marca tem um selo de sustentabilidade e busca associar a imagem de empresa ambientalmente responsável.
	Personalidade da marca	Existe implicitamente e será reestruturada com mais exatidão.
	Inovação na construção da marca	Prima pelo tradicionalismo. O selo de carbono neutro traz alguma inovação à marca.

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados

4.5 AVALIAÇÃO E MELHORIA DA MARCA

A principal atividade de avaliação da marca na Alfa é a contratação de institutos renomados para a realização de: pesquisas de mercado (vendas e novos mercados), de análise de concorrência (comparação de desempenho), de clientes (experiência de compra) e pesquisa da marca propriamente dita (posição da marca GC no ranking das maiores marcas e valor da marca). Uma avaliação contratada em 2011 indicou um crescimento de 250% no valor da marca em comparação a 2005.

Esse é uma etapa muito dispendiosa em termos de tempo e recursos financeiros, pois é realizada externamente à empresa e envolve a contratação de terceiros. As informações obtidas nessas pesquisas servem como subsídio para o desenvolvimento de novas marcas e até para o treinamento dos funcionários na ponta, que são os principais embaixadores da marca, dentre outras ações possíveis. Observa-se o alinhamento dessas ações com a recomendação de melhoria proposta por Yoo, Donthu e Lee (2000), por investimentos em marketing cuidadosamente planejados, de modo que o valor da marca se torne durável e sustentável.

Cabe lembrar que a realização de pesquisas de mercado para subsidiar a tomada de decisões estratégicas e táticas a respeito do composto de marketing, para verificar se a imagem da marca está coerente com sua identidade, para monitorar a saúde da marca e para medir o resultado do investimento na marca foram indicadas na literatura (KHAUAJA; MATTAR, 2006).

O retorno esperado dos investimentos nas marcas é a reversão das atividades de marcas (especialmente no PDV) em vendas efetivas e, conseqüentemente, o aumento do volume de vendas. Outra expectativa é a diversificação de mercados. Também se espera que os investimentos nas regiões mais promissoras gerem resultados que estimulem o relacionamento com varejistas de locais onde a marca ainda é pouco conhecida, apontou o coordenador entrevistado.

Os principais temas envolvidos na categoria Avaliação e melhoria das marcas foram sintetizados no Quadro 11.

Quadro 11 – Avaliação e melhoria das marcas na empresa Alfa

Categoria	Tema	Descrição
Avaliação e melhoria da marca	Atividades de avaliação de desempenho das marcas	Realização de pesquisas de mercado (vendas e novos mercados), de análise de concorrência (comparação de desempenho), de clientes (experiência de compra) e pesquisa da marca propriamente dita (posição da marca GC no ranking das maiores marcas e valor da marca). Uma avaliação contratada em 2011 indicou um crescimento de 250% no valor da marca desde 2005.
	Responsabilidade pela avaliação	Institutos terceirizados.
	Melhoria das marcas	As informações obtidas nessas pesquisas servem como subsídio para o desenvolvimento de novas marcas e até para o treinamento dos funcionários, dentre outras ações possíveis.
	Retorno esperado dos investimentos nas marcas	Reversão das atividades de marcas em vendas efetivas (aumento do volume de vendas), diversificação de mercados, construção de relacionamento com varejistas de locais onde a marca ainda é pouco conhecida.

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados

4.6 IMPORTÂNCIA RELATIVA DOS PROCESSOS ENVOLVIDOS NA GESTÃO DE MARCAS

Sobre a importância relativa dos processos envolvidos na gestão de marcas (a organização da empresa para a gestão de marcas; a estruturação do portfólio de marcas; as iniciativas de construção da marca; e a avaliação da melhoria do desempenho da marca) para o sucesso da marca, o entrevistado na empresa Alfa considera que um não existe sem o outro, conforme suas próprias palavras:

Se eu falar pra você: – Ah, esse aqui, a criação de uma empresa orientada pra marca, é melhor! Mas se a gente não estruturar o portfólio não adianta nada. Se as iniciativas de construção de marcas forem ao contrário, diferente do portfólio e diferente dessa organização, não adianta nada. E aí minha avaliação não vai me levar a lugar nenhum.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as respostas a cada um dos objetivos específicos deste estudo, apontando para a consecução do objetivo geral proposto, que foi analisar a gestão de marcas em uma grande empresa do setor de laticínios originária e atuante no estado de Minas Gerais. Todos os objetivos propostos para esta dissertação foram atingidos.

O primeiro objetivo específico propunha o seguinte: a) Analisar a organização da empresa para a gestão de marcas. Identificou-se que a organização para a marca na empresa mineira de laticínios objeto deste estudo se caracteriza por suportar as seguintes influências principais:

- Conta com decisivo apoio de consultorias de nível internacional, que ajudam no seu processo administrativo e na geração de um modelo eficaz de gestão integrada;
- Estuda constantemente novos mecanismos de governança, que permitam acesso continuado à tecnologia e capital, bem como assegurar a gestão profissional;
- Valoriza o conhecimento técnico como base para tomada de decisão. Para a empresa esta é uma característica da sua cultura organizacional, considerada muito sólida.

O segundo objetivo específico, por sua vez, almejava: b) Descrever como a empresa estrutura seu portfólio de marcas. Os resultados podem ser visualizados nas Figuras 21 e 22. Os fatos que chamam a atenção na empresa pesquisada são, basicamente:

- Mantém seus produtos mais tradicionais sob uma mesma marca principal;
- Adota novas submarcas para produtos de maior valor agregado no mercado;
- Endossa todas as submarcas do portfólio com a marca guarda-chuva, que leva o mesmo nome da empresa;
- Considera as possibilidades de aglutinação das submarcas, a fim de fortalecer a marca principal e minimizar a sobreposição de marcas;
- Adota o licenciamento para fazer frente à concorrência de multinacionais nas marcas destinadas ao público infantil.

O terceiro objetivo específico previa: c) Analisar como a empresa constrói suas marcas. As principais atividades de marketing realizadas para a consecução do posicionamento das marcas foram esquematizados no Quadro 09. Quanto à construção das marcas, é importante destacar que a empresa estudada:

- Prioriza a promoção no PDV como atividade principal de comunicação;
- Investe na comunicação das submarcas no período de seu lançamento e depois associa sua comunicação à marca principal, sendo que, para esta, os investimentos de comunicação são permanentes;
- Promove constantes atualizações em seus elementos de marca, embasadas por pesquisas diversas;
- Consegue, com a diferenciação de suas embalagens (materiais utilizados, tamanhos disponíveis, etc), expandir e capturar novos segmentos de mercado;
- Foca em P&D para o desenvolvimento de produtos de maior valor agregado;
- Garante a qualidade de seus produtos com a valorização e capacitação do fornecedor de matéria prima e com a melhoria dos sistemas de produção via incorporação de tecnologias de ponta;
- Tem a qualidade e a tradição como principais diferenciais;
- Associa à marca uma imagem de empresa ambientalmente responsável.

O quarto e último objetivo traçado neste estudo consistia em: d) Analisar como a empresa estudada avalia e realiza melhorias nas suas marcas. Um breve resumo dessa análise foi esquematizado no Quadro 11. Observa-se que, quanto às principais realizações de avaliação e melhoria da marca, a empresa analisada:

- Contrata institutos especializados para a realização de pesquisas de mercado (vendas, novos mercados, comparação com desempenho da concorrência, experiência de compra dos clientes) e para a realização de pesquisa de avaliação do valor da marca;
- Utiliza as pesquisas como subsídio para a tomada de decisão, de modo que o valor da marca se torne durável e sustentável.

Desse modo, com a consecução dos objetivos específicos, o objetivo geral de analisar a gestão de marcas em uma grande empresa do setor de laticínios originária e atuante no estado de Minas Gerais foi também atendido.

Conclui-se que a empresa estudada leva em consideração todos os temas indicados nesta pesquisa para a gestão de suas marcas, dando especial atenção às estratégias do portfólio de marcas (tomada de decisão sobre as marcas e a extensão de marcas); operacionalização dos 4P para o posicionamento das marcas (com destaque para a comunicação no PDV); estilo da tomada de decisão, que se apoia, essencialmente, em avaliação de desempenho das marcas e em pesquisas contratadas de terceiros. Dessa forma, a Alfa consegue realizar uma gestão que favorece o aprimoramento do valor de suas marcas.

5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

Após a conclusão do estudo, é possível destacar suas contribuições teóricas e práticas.

Uma importante contribuição acadêmica deste estudo é o enriquecimento da base conceitual da gestão de marcas, por meio da adição de conhecimento às pesquisas sobre esta temática. Assim, esse trabalho pode ser adotado como referência para outros estudos, uma vez que consolida um arranjo próprio das variáveis envolvidas na gestão de marcas.

Ainda quanto à academia, este estudo contribui com o debate sobre a gestão de marcas no âmbito organizacional, bem como motiva a sua investigação. Contribuiu também para as discussões no Projeto de Pesquisa em Estratégia Empresarial, do Programa de Pós Graduação em Administração (PPGA) – Mestrado em Administração.

Ademais, por ter sido desenvolvido em uma das maiores empresas nacionais de um importante setor econômico industrial, este estudo pode estimular a atenção da indústria às questões relacionadas à marca e suas oportunidades para a melhoria do desempenho de mercado e financeiro. E o fato desta empresa ser originária e atuante no estado de Minas Gerais reforça essa contribuição, dada a representação do produto lácteo no contexto do agronegócio mineiro.

A experiência de uma organização que conseguiu alcançar vantagem competitiva e se destacar nacionalmente por meio de sua marca pode inspirar a atuação de outras empresas, especialmente as que atuam no mesmo setor ou na mesma região.

Outra importância gerencial deste trabalho consiste em subsidiar os gestores de marcas em seus diferentes setores de atuação, já que este estudo oferece um conjunto de análises sobre a gestão de marcas, capaz de ampará-los na avaliação de suas organizações e na condução de suas ações.

Finalmente, este estudo permitiu maior aproximação entre teoria e prática, uma vez que foi possível confirmar uma série de práticas gerenciais que coadunam com a teoria apontada sobre a gestão de marcas.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Apesar da coerência dos resultados e das contribuições advindas deste estudo, faz-se premente salientar as limitações deste trabalho.

Esta pesquisa consistiu em estudo de caso único, que embora represente um caso relevante e tenha possibilitado uma análise de relativa profundidade, foi limitado quanto a sua amplitude, impedindo generalizações. Nesse aspecto, pesquisas futuras poderiam examinar uma amostra maior de empresas dentro da indústria.

Como aqui o enfoque recaiu sobre o gestor de marca, um estudo complementar mais completo poderia envolver também os consumidores, por meio de questionários ou entrevistas com grupos focais.

Os dados foram coletados em um setor de relevância econômica para o Brasil, mas propõe-se também a aplicação desta pesquisa em outros setores industriais de menor expressividade.

Por fim, uma característica própria do tema investigado impôs significativas limitações a esta pesquisa: as fases dos processos de gestão das marcas não estão claramente definidas na academia, além de se sobreporem e se influenciarem a todo o momento. Ademais, também não há um consenso sobre a designação das variáveis envolvidas na gestão de marca, posto que, não raro, cada autor utiliza uma terminologia diferente para a abordagem de um mesmo assunto. Esse conflito de denominações é observado até nos estudos de um mesmo autor. Estas situações dificultaram a apresentação de um delineamento mais claro e um ordenamento mais preciso dos conteúdos abordados neste trabalho.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A; KELLER, K. L. Consumer evaluations of brand extensions. **Journal of Marketing**; v. 54, pp. 27-41, Jan, 1990.

AAKER, D. A. Measuring brand equity across products and markets. **California Management Review**; v. 38, n. 3; pg. 102, Spring 1996.

_____. **Marcas: brand equity gerenciando o valor da marca.** 3ª ed., São Paulo: Negócio Editora, 1998.

_____. **Criando e administrando marcas de sucesso.** São Paulo: Editora Futura, 2001.

_____. **Estratégia de Portfólio de Marcas / David A. Aaker;** tradução Viviane Possamai. Porto Alegre: Bookman, 2007.

AAKER, D. A; JOACHIMSTHALER, E., The Brand Relationship Spectrum: The key to the brand architecture challenge. **California Management Review**; v. 42, n. 4; pp. 7-23, Summer 2000.

_____. **Brand Leadership,** New York: The Free Press, 2002.

AAKER, D. A.; KUMAR, V. & DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Atlas, 2001.

ABLV - Associação Brasileira De Leite Longa Vida. **Estatísticas.** Disponível em: <<http://www.ablv.org.br/Estatisticas.aspx>>. Acesso em: 15 jan. 2012.

AMBLER, T.; STYLES, C. Brand development versus new product development: toward a process model of extension decisions". **Journal of Product & Brand Management**, v. 6, n. 4, pp. 222-234, 1997.

ANDRADE, M. M de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BAGLEY, C. E. **Managers and the legal environment: strategies for the 21st century.** 2. ed. St Paul: West Publishing, 1995.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S.; **Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica.** São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

BAUER, M. W; GASKELL, G. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER M., W., GASKELL, G.; GUARESHI, P. A. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático** São Paulo: Vozes, 2002.

BERRY, L.L., LEFKOWITH, E.; CLARK, T. In services, what's in a name, **Harvard Business Review**, v. 66, pp. 28-30, 1988.

BERRY, J. Brand value isn't about stocks, it's sales and profits, **Brandweek**, v. 34, p. 14, 1993.

BERTHON, P.; EWING, M. T.; NAPOLI, J. Brand Management in Small to Medium-Sized Enterprises. (2008) **Journal of Small Business Management** v. 46, n. 1, p. 27-45, 2008.

BLESSA, R. **Merchandising no ponto de venda**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005

BOTELHO, D; URDAN, A. T. Lealdade à Marca e Sensibilidade ao Preço: um Estudo da Escolha da Marca pelo Consumidor . **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 4, Out./Dez. 2005.

CAMAROTTO, M. R; ALVES, M. E. **Comunicação Integrada de Marketing**. Curitiba: IESDE BRASIL S.A., 2012.

CAPUTO, E. S., Macedo, M. A. da S., NOGUEIRA, H. G. P. Avaliação de marcas: uma aplicação ao caso Bombril. **RAE eletrônica**, v. 7, n. 2, 2008.

CARVALHO, G.R.; OLIVEIRA, A. F. de. O setor lácteo em perspectiva. **Boletim de conjuntura agropecuária**. Campinas: Embrapa Monitoramento por Satélite, 23 p, setembro de 2006. Disponível em <http://www.cnpm.embrapa.br/conjuntura/0609_Leitederivados.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2012.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, A. R; TALARICO, E. de G. **Marketing promocional: descobrindo os segredos do mercado**. São Paulo: Atlas, 1996.

COTTA, C. E. G.; DALTO, E. J. Aliança estratégica no canal de marketing: o caso ALE Combustíveis S.A. **Produção**, v. 20, n. 2, 2010.

CUI, A. P; HU, M. Y; GRIFFITH, D. A. What makes a brand manager effective? **Journal of Business Research**, v. xxx, 2012.

CRAVEIRO, C; CUNHA, S. Publicidade e Alimentação: Mistura Explosiva? **Nutrição**, n. 7, set. 2007.

CRAVENS, D. W.; PIERCY, N. F. **Marketing Estratégico**. 8. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2008.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CZELLAR, S. Consumer Attitude Toward Brand Extensions: An Integrative Model and Research Propositions. **International Journal of Research in Marketing**, 20, 97-115, 2003.

DE CHERNATONY, L. **From Brand Vision to Brand Evaluation**, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2001a.

_____. A model for strategically building brands. Henry Stewart Publications 1350-231x **Brand Management** vol. 9, no. 1, 32-44 September 2001b.

_____. How suited is a brand 's strategy to its environments. **School Working Paper Series**. The University of Birmingham. Birmingham, 2001c.

DE CHERNATONY, L.; DALL'OLMO RILEY, F. Modelling the Components of the Brand. **European Journal of Marketing**, v.32, n. 11/12, pp. 1074-1090, 1998.

_____. Experts' Views About Defining Services Brands and the Principles of Services Branding, **Journal of Business Research**, Vol. 46, pp. 181-192, 1999.

DE CHERNATONY, L.; MCDONALD, M. H. B.; WALLACE, E. **Criação de marcas poderosas**, (4^a ed.), Butterworth-Heinemann, Amsterdam, 2011.

DOUGLAS, S.P.; CRAIG, C. S.; NIJSSEN, E. J. Integrating branding strategy across markets: building international brand architecture. **Journal of International Marketing**. v.9, n. 2, p. 97-114, 2001.

DOYLE, P. **Marketing management and strategy**. 3. ed. London: Prentice Hall, 2002.

DYSON, P.; FARR, A.; HOLLIS, N. S. Understanding, Measuring, and Using Brand Equity. **Journal of Advertising Research**, v. 36, n. 6, pp. 23-29. November-December, 1996.

ERDEN, T. Brand equity as a signaling phenomenon. **Journal of Consumer Psychology**, 7, nº 2, p 131-157, 1998.

FENSTERSEIFER, J. E.; VIEIRA, L. M. As opções estratégicas das empresas locais em face da globalização da atividade produtiva: um estudo exploratório na cadeia do leite. **Organizações Rurais e Agroindustriais - Revista Eletrônica de Administração da UFLA**, v. 4, n. 2, 2002.

GARDNER, B. B.; LEVY, S. J. The product and the brand. **Harvard Business Review**. Boston, p. 33-39, mar/apr 1955.

GASKELL, G. Entrevistas Individuais e Grupais In: BAUER M., W., GASKELL, G.; GUARESHI, P. A. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático** São Paulo: Vozes, 2002.

GOMES, A. L. **Indicadores de eficiência e economias de escalas na produção de leite: um estudo de caso para produtores dos estados Rondônia, Tocantins e Rio de**

Janeiro. Piracicaba, 2006. Tese (Doutorado em Ciências – Economia Aplicada). Universidade de São Paulo – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, 2006.

GREEN, P. E.; KRIEGER, A. M. Segmenting markets with conjoint analysis. **Journal of Marketing**, v. 55, pp. 20–31, outubro 1991.

GREGORY, J.R. Strong brands stick out in a crowd, **Business Marketing**, Vol. 78, p. 39, 1993.

HERNANDEZ, J. M. da C.; COSTA, F. F. da.; MARINGONI, I. C. Extensões de Marcas Corporativas de Serviços para Produtos Tangíveis: Examinando os Efeitos da Qualidade Percebida da Marca, da Similaridade Percebida e da Intensidade do Serviço. In: XXXIV Encontro da ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro, 2010.

HOOLEY, G. J; SAUNDERS, J. A; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2011.

HULTÉN, B. Measurement and Analysis for Marketing. **Journal of Targeting**, v. 15, 256–269, 2007.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agropecuário 2006**. Disponível em: <http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/pesquisas/ca/default.asp?o=2&i=P>. Acesso em: 16 jun. 2011.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. **Produção da Pecuária Municipal 2010**. Rio de Janeiro, v. 38, p.1-65, 2010.

JAIN, S.C. Standardization of international marketing strategy: Some research hypotheses. **Journal of Marketing**, v. 53, pp. 70–79, 1989.

JANK, M. S.; GALAN, V. B. **Competitividade do sistema agroindustrial do leite**. (relatório de pesquisa). São Paulo: USP, 1998. Disponível em: <http://www.fundace.org.br/leite/arquivos/projetos_priorizados/elaboracao_competitividade_industrial/bibliot/vol_ii_Leite%20Competitividade_jank.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2011.

JUNQUEIRA, R. V. B.; ZOCCAL, R. A indústria de laticínios no estado de Minas Gerais. **Panorama do Leite Online**. Centro de Inteligência do Leite. Ano 2, nº 13, dezembro 2007. Disponível em <<http://www.cileite.com.br/panorama/produtos13.html>>. Acesso em: 21 fev. 2012.

KAPFERER, J. N. **Strategic Brand Management: creating and sustaining brand equity long term**. 2 ed. London: Kogan Page, 1998.

_____. **As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KELLER, K. L. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. **The Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, pp. 1-22. Jan., 1993.

_____. Building Customer-Based Brand Equity. **Marketing Management**, Illinois, v.10, n. 2, p. 14-19, jul/ago, 2001.

_____. **Strategic branding management: building, measuring, and managing brand Equity**. 2ª ed., Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2002.

KELLER, K. L.; AAKER D. A. The effects of sequential introduction of brand extensions. **Journal of Marketing Research**, v. 57. p. 1-22, 1992.

KELLER, K. L.; LEHMANN, D. E. Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. **Marketing Science**, Vol. 25, No 6. November–December 2006.

KELLER, K. L; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KHAUAJA, D. M. R.; MATTAR, F. N. Fatores De Marketing Na Construção De Marcas Sólidas: Estudo Exploratório Com Marcas Brasileiras. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 13, n. 4, p. 25-38, outubro/dezembro 2006.

KIM, B-D; SULLIVAN, M. W. **The effect of brand experience on extension choice probabilities: an empirical analysis**. University of Chicago Graduate School of Business, 1995.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12ª ed., São Paulo: Pearson / Prentice Hall, 2007.

LEÃO, A. L. M. DE S.; NETO, A. F. de S.; MELLO, S. C. B. de. Compreendendo os Valores das Marcas: Aplicação da Lista de Valores em Diferentes Indústrias. **RAC**, v. 11, n. 2, 27-48, Abr./Jun. 2007.

LEITE, J. L. B. **Comércio Internacional de Látceos** / editores, José Luiz Bellini Leite... [et al.]. – 2. ed. rev. e ampl, 350 p. – Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2009.

LEITE BRASIL. **Ranking Maiores Empresas de Laticínio do Brasil**. Disponível em: <http://www.leitebrasil.org.br>. Acesso em: 05 jul. 2012.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. Atlas, São Paulo, 1985.

LIMA FILHO, D. de O.; MAIA, F. S.; SPROESSER, R. L.; MORAES, F; MORAES, R. Redes de Cooperação no Varejo Alimentar de Vizinhaça: Percepções dos Associados. **Gestão & Produção**, v.13, n.2, p. 311-324, mai-ago. 2006

LIMA, M. S. de L.; RÉVILLION, J. P. P.; PADULA, A. D. Estratégias competitivas e de desenvolvimento de produtos lácteos funcionais: estudos de caso em empresas agroindustriais da região Sul do Brasil. **Ciência Rural**, Santa Maria, v.39, n.5, p.1547-1551, ago, 2009

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: E.P.U., 1986.

MACHADO, M. Apresentação. In: KELLER, K. L; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MACRAE, C; UNCLES, M. D. Rethinking brand management: the role of “brand chartering”. **Journal of Product & Brand Management**, v. 6 n. 1, 1997.

MARCONI, M; LAKATOS, E. **Metodologia Científica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARQUI, A. C.; BATALHA, M. O.; URDAN, F. T. Gestão de Marcas: estudos multi-caso em empresas da indústria de alimentos. In: XXVIII Encontro Nacional De Engenharia De Produção: A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

MARTÍNEZ, E; PINA, J. M. The negative impact of brand extensions on parent brand image. **Journal of Product & Brand Management**, v. 12, n. 7, 2003.

MARTINS E GUILHOTO. O desempenho da pecuária de leite em 2002 e perspectivas para 2003. **Boletim Informativo FAEP**. n. 775, 2003.

MESTRINER, F. **Design de Embalagem**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2007

MCCARTHY, E. J. **Essentials of Marketing**. Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, revised edition, 1982.

MCCARTHY, E. J; PERREAULT JR, W. D. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

MCENALLY, M.; DE CHERNATONY, L. The Evolving Nature of Branding. **Academy of Marketing Science Review**, 1999.

MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. 15 ed. São Paulo: Campus, 1992.

MEIRELES, A. J; ALVES, D. R. Importância do leite longa vida para o desenvolvimento do mercado lácteo brasileiro. **Balde Branco**: São Paulo, out. 2001.

MELLO, S. C. B.; FONSÊCA, F. R. B. Revisitando a identidade do relacionamento marca-consumidor: repensando as estruturas em relações comerciais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 6, n. 3, set. 2008.

MELLO, S. C. B.de, LEÃO, André M.; SOUZA NETO, A. F. de S. N. Que valores estão na moda? Achados muito além do efêmero. **Revista de Administração Mackenzie**, a. 4, n.2, 2003.

MINTZBERG, H; AHISTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MIRALLES, C. MORETTO, L. SCHMITT, V. G. H. Gestão de marcas e arranjos produtivos: A marca “Vinho do Porto”. **Comport. Organ. Gest.** vol 14, no. 1, p.85-95, abr. 2008.

MONTGOMERY, C.; WERNERFELT, B. Risk reduction and umbrella branding. **Journal of Business**, v. 65, pp. 31-50, 1992.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra cabeças na teoria das organizações. In: CALDAS, M.P.; BERTERO, C. O. **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

MORGAN, N. A; REGO, L. L. Brand Portfolio Strategy and Firm Performance. **Journal of Marketing** 73:1, 59-74, 2009.

NA, W. B.; MARSHALL, R.; KELLER, K. L. Measuring Brand Power: Validating a Model for Optimizing Brand Equity. **Journal of Product and Brand Management**, v. 8, n. 3, pp. 170-184, 1999.

PARK, C. W.; JAWORSKI, B. J.; MACINNIS, D. J. Strategic Brand Concept – Image Management. **Journal of Marketing**, v. 50, pp. 135-145, 1986.

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods**. 3.ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

PAULA, V. A. F. **Estratégia de Marcas no Varejo de Alimentos: concepção e gestão de marcas próprias na Inglaterra e no Brasil**. 2008. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008.

PIATO, E. L.; PAULA, V. A. F. de; SILVA A. L. da. **Gestão de Marcas Próprias: Novas Dimensões para Indústria, Atacado e Varejo**. São Paulo: Atlas, 2011.

PIATO, E. L.; SILVA A. L. da; PAULA, V. A. F. de. A estratégia de marcas próprias influencia a gestão da cadeia de suprimentos? Insights para o setor atacadista brasileiro. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 15, n. 3, p. 463-476, set.-dez. 2008.

PORTER, M. **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RAO, V. R.; AGARWAL, M. K.; DAHLHOFF, D. D. How Is Manifest Branding Strategy Related to the Intangible Value of a Corporation? **The Journal of Marketing**. Vol. 68, No. 4, Oct., 2004

RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento: a batalha pela sua mente**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

ROONEY, J. A. Branding: a trend for today and tomorrow. **Journal of Product & Brand Management**, v. 4 Iss: 4, pp.48 – 55, 1995.

ROSELIUS, T. Consumer Rankings of Risk Reduction Methods. **Journal of Marketing**, v.35, n. 1, pp. 56-61, jan., 1971.

SALES, J. R. **Marcas próprias versus Marcas nacionais**: um estudo empírico no setor de laticínios. Belo Horizonte, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, 2006.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 5.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SCHULTZ, D. E.; BARNES, B. E. **Campanhas estratégicas de comunicação de marca**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 396 p, 2003.

SILVA, V. L. dos S. RODRIGUES, F.; SANNOMYA, J.; PERES, L.; CORVACHO, T. Integração vertical como estratégia de apropriação de valor: um estudo exploratório no canal de distribuição de produtos agrícolas. **Gestão & Produção**, São Carlos, v.16, n. 1, p. 44-53, jan-mar. 2009

SMITH, W. R. Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies, **Journal of Marketing**, v. 21(July), pp.3-8, 1956.

SPENCE, M. ESSOUSSI, L. H. SME brand building and management: an exploratory study, **European Journal of Marketing**, Vol. 44 Iss: 7/8, pp.1037 – 1054, 2010.

SOOD, S; KELLER, K. L. The Effects of Brand Name Structure on Brand Extension Evaluations and Parent Brand Dilution. **Journal of Marketing Research**: v. 49, n. 3, pp. 373-382, 2012.

SPINELLI P. B.; GIRALDI, J. de M. E.; CAMPOMAR, M. C. Estratégias de marcas próprias varejistas: um estudo de caso em uma grande rede supermercadista brasileira. **Revista de Administração Mackenzie**. v. 7, n.4, p. 121-141. 2006

STRUNK, G. L. **Identidade visual**: a direção do olhar. Rio de Janeiro: Europa Emp. Gráf. Ed., 1989.

SULLIVAN, M. W.; Brand Extensions: When to Use Them. **Management Science**. v. 38, n. 6, pp. 793-806. Jun., 1992.

TAVARES, V. M. D. **Gestão da marca no contexto da PME**: Uma Conceptualização das diferenças suportada em estudos de caso do sector do calçado português. Porto, 2009. Dissertação de Doutoramento em Ciências Empresariais. Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10216/10386>>. Acesso em: 20 mar. 2012.

TOLEDO, G. L.; KHAUAJA, D. M. R. Orientação para o mercado e Construção de marca: Estudo Exploratório de uma empresa de telefonia móvel. **Revista de Gestão USP**. v. 12, n. 4, p. 73-88, 2005.

UNTERLEIDER, J. A. A.; DAMACENA, C. Estratégia de Desenvolvimento de Marcas Próprias por Supermercados no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**. v. 7, n. 3, p. 63-89, 2006.

URDE, M. Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources. **Journal of Marketing Management**, v. 15, pp. 117-133, 1999.

_____. Core value-based corporate brand building. **European Journal of Marketing**, v. 37 Iss: 7/8, pp.1017 – 1040, 2003.

VARADARAJAN, P. R; CLARK, T. Delineating the scope of corporate, business, and marketing strategy. **Journal of Business Research**, V. 31, Iss: 2–3, pp. 93–105, 1994.

VILELA, D. Políticas e Diretrizes para o agronegócio do leite e derivados no Brasil. In: Plataforma Tecnológica do Leite, 2002, Juiz de fora, MG. **Anais...** Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite: MCT/CNPq, 2002.

WHEELER, A. **Designing Brand Identity: A Complete Guide to Creating, Building, and Maintaining Strong Brands**. New Jersey, EUA: Wiley, 2006.

YANKELOVICH, B. D. New criteria for market segmentation. **Harvard Business Review**. v. 42, 83-90, 1964.

YOO, B.; DONTU, N.; LEE, S. An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity. **Journal of The Academy of Marketing Science**. v. 28, n. 2: 195-211, Spring 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOKOYAMA, M. H.; SILVA, A. L. da; PIATO, E. L. Estratégia de Produção de Marcas Próprias: Estudo Multicaso em Fornecedores da Indústria Alimentícia. In: XXX Encontro Nacional De Engenharia De Produção: Maturidade e Desafios da Engenharia de Produção. **Anais...** São Carlos, 2010.

APÊNDICE A – Protocolo de pesquisa

Uberlândia, outubro de 2012.

Prezado(a) Sr(a),

Sou aluna de Mestrado em Administração pela Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Uberlândia – UFU, sob a orientação da Prof^a. Dr^a. Verônica A. Freitas de Paula. Estou desenvolvendo uma Dissertação de Mestrado com o título provisório: **Gestão de marcas em uma empresa mineira de laticínios.**

O objetivo desta dissertação é analisar a gestão de marcas em empresa de laticínio com origem no estado de Minas Gerais. O estudo encontra-se na fase da pesquisa de campo, que prevê a realização de entrevista(s) com o(s) gestor(es).

Assim, gostaríamos de contar com sua participação. Para tanto, essa entrevista pode ser realizada com o sr(a) e/ou com outras pessoas da empresa que tenham conhecimento sobre a gestão de suas marcas.

Estou encaminhando em anexo a proposta de realização da pesquisa para seu conhecimento. Desde já me disponho à apresentação dos resultados obtidos ao final do trabalho, que poderão ser encaminhados para a empresa na forma de sumário executivo.

Agradecemos antecipadamente sua inestimável colaboração, colocando-nos à disposição para prestar qualquer esclarecimento.

Atenciosamente,

Patrícia Peghini

Mestranda em Administração
PPGA/ UFU
Fone: (34) xxxx-xxxx
E-mail: patricia_pghn@hotmail.com

Dr^a. Verônica A. F. de Paula

Professora Orientadora
PPGA/ UFU
Fone: (34) xxxx-xxxx
E-mail: veronica@fagen.ufu.br

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista

Caracterização da empresa e do entrevistado

Tempo de atividade, nº de funcionários, capacidade produtiva, perfil do entrevistado, etc.

a) Analisar a organização da empresa para a gestão de marcas:

1 - Há um gestor (ou uma equipe) responsável exclusivamente pela gestão estratégica e operacional da marca na empresa? Existe um orçamento próprio/específico para as atividades de marca?

2 - Os Executivos-seniores da empresa se envolvem na construção e gestão da marca?

3 - Foram realizadas, nos últimos anos, adaptações organizacionais associadas à existência das marcas? E mudanças culturais na empresa em função de novas marcas?

4 - Há a preocupação em alinhar a missão e os valores da marca à missão e aos valores organizacionais?

b) Descrever como a empresa estrutura seu portfólio de marcas:

5 - A empresa produz ou já produziu para outras empresas, inclusive outras indústrias (marcas próprias)?

6 - A empresa exporta seus produtos? Usa a mesma marca?

7 - A empresa trabalha com marcas licenciadas?

8 - Quanto aos nomes de marcas, a empresa: Usa apenas nomes individuais? Nome de família abrangente? Famílias separadas? Possui extensão de marcas?

9 - O que levou a empresa a optar por ter mais marcas (ou não)?

10 - Como são tomadas as decisões sobre usar o nome da marca principal ou criar uma nova marca, uma submarca ou uma extensão?

11 - Quais são as influências sobre a criação de marcas? São avaliadas questões como: se a marca principal será fortalecida pela associação com a nova oferta ou se o negócio suportará uma nova marca?

12 - Como se percebeu a oportunidade de extensão da marca (de linha ou de categoria) e quais as vantagens e desvantagens da extensão? Houve casos de sucesso ou insucesso na extensão?

13 - Já houve algum produto ou marca que foi retirado de circulação? Por quê? E vendido?

14 - Houve aquisição de marcas? Fusões?

c) Analisar como a empresa constrói suas marcas:

15 - Como são escolhidos os elementos de marca (logo, símbolo, slogan, jingle, personagem, embalagem)? Os elementos são atualizados?

16 - Que critérios a escolha dos nomes das marcas levam em conta (fácil memorização, flexível, significativo, agradável ou outros)? E os demais elementos (design, cores e outros)?

17 - São trabalhados juntos? Qual a importância da combinação desses elementos? Em geral, quando se usa um ou outro? Qual a razão para se utilizar ou não o personagem, por exemplo?

18 - Qual o posicionamento de cada marca da empresa? Como ele foi estabelecido? Ele é comunicado ao público-alvo?

19 - Quais os principais desafios/requisitos para liderança de marca?

20 - Há diferença de preço entre as marcas da empresa? Quais as razões?

21 - Que canais de distribuição utiliza? Há diferenças de canais entre as marcas da empresa?

22 - A empresa possui marcas diferentes para regiões diferentes (ainda que no Brasil)? Quais as razões?

23 - Que meios de comunicação utiliza para divulgar suas marcas? Há diferenças de comunicação entre as marcas da empresa? Quais as razões?

24 - Como são lançados os novos produtos? Realiza auto-análise sobre viabilidade?

25 - A empresa faz adequação contínua nas características dos produtos conforme as necessidades dos consumidores? Já houve casos de reposicionamento das marcas?

26 - Como foi definida e como é gerenciada a identidade da marca? Realiza pesquisas para verificar se a imagem da marca está coerente com sua identidade? Foi estabelecida uma personalidade para a marca? São alavancadas associações secundárias?

27 - Há algum exemplo de pioneirismo na construção das marcas?

d) Analisar como a empresa estudada avalia e realiza melhorias nas suas marcas:

28 - A empresa realiza pesquisas de mercado para monitorar a saúde da marca?

29 - A empresa realiza pesquisas de mercado para medir o resultado do investimento na marca? Como são encarados os retornos dos investimentos da marca?

30 - A empresa realiza pesquisas junto aos varejistas para obtenção de informações sobre os consumidores?

31 - Como são determinadas as necessidades e expectativas dos clientes em relação às marcas da empresa?

32 - Como os dados obtidos nas pesquisas são revertidos à melhoria da marca?

33 - Supondo que as principais fases de gestão da marca são *a) organização da empresa para a gestão de marcas, b) a estruturação do portfólio de marcas, c) as iniciativas de construção da marca e d) a avaliação da melhoria do desempenho da marca*, qual a importância relativa de cada uma para o sucesso da marca? Qual(is) fase(s) consomem mais recursos (em termos de tempo e dinheiro)?

APÊNDICE C – Termo de Aceite

Pelo presente instrumento o(a) Autorizado(a) abaixo assinado(a) declara estar de acordo em participar da pesquisa sobre **Gestão de marcas em uma empresa mineira de laticínios**, promovida pela discente de mestrado da FAGEN/UFU, Patrícia Peghini, sob a responsabilidade da professora orientadora Dr^a. Verônica Angélica Freitas de Paula.

A pesquisa resultará em publicação acadêmica, da qual esta empresa participará com o nome _____ (REAL OU FICTÍCIO), sendo preservados os nomes dos entrevistados.

_____, ____ de novembro de 2012.

ASSINATURA

CARGO OU FUNÇÃO