



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE ECONOMIA

NAYANA LÚCIA PEREIRA

MARCA COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA

Campinas

2015

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE ECONOMIA**

NAYANA LÚCIA PEREIRA

MARCA COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas, como parte dos requisitos exigidos para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas, sob a orientação da Prof.Dr.Maria Carolina de Azevedo Ferreira de Sousa.

Campinas

2015

Campinas

2015

PEREIRA, N.L. **Marca como fonte de vantagem competitiva.** Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Instituto de Economia. Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2015.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, apenas Este tem a capacidade de me permitir alcançar um objetivo e concluir mais uma etapa em minha vida.

Agradeço aos meus pais, especialmente minha mãe, Eva Nunes do Vale. Vocês são minha base, apoio e incentivo, imprescindíveis em cada decisão e caminho que escolho percorrer. Obrigada pela oportunidade e por me darem força todos os dias para persistir nesta conquista. Agradeço também aos meus irmãos, os quais estão sempre torcendo por mim e vibrando com as vitórias, e também aos meus familiares. Minha gratidão também ao meu namorado, do qual recebo sempre muito carinho e estímulo. São vocês os responsáveis por eu conseguir hoje, concluir a minha graduação em Ciências Econômicas, na Universidade Estadual de Campinas.

Agradeço a todos que de alguma forma contribuíram ao longo desse processo, coordenadores, professores, funcionários e amigos dos quais desfrutei a convivência ao longo da minha formação. Um agradecimento especial a minha orientadora, professora Dr. Maria Carolina A. F. Souza. Sua dedicação e competência são exemplos para mim.

RESUMO

Este trabalho se baseia em uma revisão bibliográfica sobre marcas e seu processo de evolução, com ênfase no seu uso como fonte de vantagem competitiva. As marcas, originariamente, funcionavam como um fator de delimitação de propriedade ou diferenciação. Surgiram há muito tempo, mas passaram por intenso processo de evolução. Hoje, constituem ativos de valor e geradores de vantagens diante da concorrência acirrada, quando bem construídas e baseadas em um diferencial que seja atrativo para o consumidor. O objetivo é apresentar, além da definição e origem da marca, a sua evolução e como ela assume esse papel. Também são apresentados os conceitos de vantagem competitiva e diferenciação, e a relação entre esses e o conceito de marca.

Palavras-chave: marcas; diferenciação; vantagem competitiva.

ABSTRACT

This essay bases on a bibliographical revision on brands and its process of evolution, with emphasis on its use as source of competitive advantage. Originally, brands were used as a factor of delimitation of property or differentiation. They have appeared much time ago, but they passed for intense process of evolution. Nowadays, they constitute assets of value and generators of advantages in the context of incited competition, when they are constructed and based on a differential that is attractive for consumers. The objective is to present, beyond the definition and origin of the mark, its evolution and how it assumes this role. Also competitive advantage and differentiation concepts are presented, beyond the relation between these and the concept of mark.

Key-words: marks; differentiation; competitive advantage.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	3
1. MARCA COMO ATIVO INTANGÍVEL E FONTE DE VALOR.....	5
1.1 Marcas: definição, função, origem e evolução	5
1.2 Processo de Construção da marca	9
2. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E VANTAGENS COMPETITIVAS.....	17
2.1 Competitividade e Vantagens Competitivas	17
2.2 Vantagens Competitivas como Base para a Escolha da Estratégia Competitiva.....	23
3. A MARCA COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA E FATOR DE DIFERENCIAÇÃO.....	32
3.1 Posição da Marca nas Estratégias Competitivas das Empresas	32
3.2 A marca como fator de diferenciação	35
3.3 Marca: ativo de valor para as empresas	38
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
REFERÊNCIAS	50

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: As correntes explicativas da vantagem competitiva.....	18
FIGURA 2: A marca abrangendo os 3 Is de Kotler	38
FIGURA 3: Ranking Marcas Brasileiras mais Valiosas 2014.....	46

INTRODUÇÃO

O trabalho tem por objetivo aprofundar o conhecimento a respeito do papel da marca como um fator de concorrência no âmbito empresarial. Na sua origem a marca era um mero aspecto de delimitação de posse, porém evoluiu para uma importante fonte de vantagem e de lucros para as empresas, se transformando em um ativo de valor, que deve ser bem gerido e sustentado. Investigar as causas de tal evolução é o principal propósito da realização desta monografia.

Apesar da grande mudança sofrida recentemente no papel da marca para a empresa e da grande importância que este ativo tem tido como fonte de vantagem competitiva, a literatura existente sobre o assunto ainda não é tão abrangente e pode ser mais explorada. Buscou-se reunir elementos que indiquem porque se tornou tão importante ter uma gestão eficiente da marca para alcançar uma vantagem competitiva no contexto atual de concorrência cada vez mais acirrada. Como hipótese para orientar o estudo, propôs-se que as transformações ocorridas no âmbito da concorrência industrial estimularam as empresas a buscarem vantagens de outras formas que não o preço, sendo assim a marca teve seu papel modificado a partir de uma necessidade sentida pelos agentes diante de seus competidores.

O mundo está em constante transformação. O mundo empresarial, em particular, não está aquém dessas mudanças. Com o fim da Segunda Guerra Mundial e com o advento da globalização, a sociedade passou por inúmeras transformações, o que trouxe novos desafios para as grandes organizações. A sociedade dos “novos tempos” possui mais acesso às informações, mais conhecimento e, assim, uma maior capacidade de escolha. Os meios de comunicação bombardeiam o público por meio de imagens e propagandas muitas vezes apelativas, e, na maioria das vezes, convincentes. Vive-se a cultura do consumo, que prega a importância de se ter esse ou aquele produto para que se esteja inserido em determinado grupo. As necessidades são criadas a cada dia, e em muitos casos, essas necessidades não se baseiam em atributos do produto, mas em algo mais psicológico, associado à satisfação pessoal e status, ligados ao sentimento de inserção.

Neste contexto, as organizações são desafiadas a se adaptarem a cada dia em busca do sucesso. A concorrência é intensa, diante de novas tecnologias, maior produtividade e maior mobilidade espacial da produção. Assim, para se manter no jogo, as empresas buscam adotar estratégias adequadas, melhores que a de seus competidores. O setor de marketing

passa a desempenhar papel fundamental nesse processo e os avanços nos meios de comunicação contribuíram muito para o desenvolvimento desse setor.

Uma das formas de estar à frente dos potenciais competidores no jogo concorrencial é sendo diferente em algo. Adquirir um diferencial e conseguir mantê-lo ao longo do tempo não é tarefa fácil. Uma das estratégias muito usadas pelas organizações é a diferenciação por meio dos ativos intangíveis, sendo um dos mais importantes, a marca. Muitas empresas possuem marcas conhecidas, com nomes fortes no mercado e que vendem por si só.

Marca é um símbolo, que designa, diferencia ou demarca algo, e tem sido usado há muito tempo pela sociedade, passando por um longo processo de evolução. O resultado atual desse processo é a marca como um importante ativo para as empresas, sendo um fator de diferenciação capaz de gerar ganhos, ou seja, uma fonte de vantagens competitivas.

O papel desempenhado por esse ativo hoje está muito além do seu papel de demarcação. A marca envolve aspectos psicológicos, emocionais, que se bem construídos e trabalhados, conseguem se interiorizar nos clientes, por meio da fidelização desses, o que é fundamental no jogo concorrencial.

O presente trabalho tem um caráter exploratório, sendo baseado em textos de diversos autores que trataram do assunto proposto, ou seja, em fonte de informação qualitativa. A metodologia adotada é a revisão bibliográfica, por meio da qual se buscou trazer uma abordagem dos principais autores referentes ao tema. O primeiro capítulo aborda a conceituação e evolução das marcas. No segundo capítulo, tem-se uma apresentação dos conceitos de estratégia, vantagem competitiva e diferenciação. O terceiro capítulo busca mostrar a relação entre os diversos conceitos, ou seja, em que sentido a marca funciona como fonte de vantagem competitiva no âmbito empresarial. Por fim, as considerações finais.

1. MARCA COMO ATIVO INTANGÍVEL E FONTE DE VALOR

1.1 Marca: definição, função, origem e evolução

Tratando da questão da origem e evolução histórica desse importante ativo, Keller (1998) aponta que a origem da palavra *brand* – marca, em inglês - remete à antiga prática de marcar animais com fogo, para estabelecer sua propriedade. Portanto, como meio de demarcação e delimitação de posse, as marcas têm sido usadas pela humanidade desde tempos remotos. Há indícios de que as primeiras formas surgiram na Lídia, no ano 700 a.C, quando se instalaram muitos mercadores de forma permanente, colocando à porta dos seus estabelecimentos uma pessoa encarregada de atrair algum possível comprador, através da evocação sonora das características e vantagens do comerciante. Na Grécia antiga, arautos anunciavam à viva voz a chegada de navios com uma carga de interesse especial. E para os romanos, conforme destacado por Keller (1998), o uso de pinturas revelou-se muito eficaz na identificação de comerciantes e mercadorias, perante populações largamente analfabetas.

Na Idade Média, as corporações de ofício e os mercadores adotaram as marcas como controle da qualidade e da quantidade da produção. As marcas individuais tornaram-se obrigatórias, e adquiriram, já no século XI, um sentido comercial, com o surgimento das comunas e cidades e divisão de mercado e de trabalho. A marca era o elemento que estabelecia um vínculo entre o fabricante sediado na cidade de origem do produto e o consumidor que estava em lugar distante.

O uso pioneiro da marca como elemento de diferenciação se deu na Escócia, em 1835, com a introdução da marca *OldSmuggler*, criada para designar uma linha de uísque que empregava um processo especial de destilação, conforme Pinho (1996). De acordo com esse autor, remonta ao século XIX as primeiras preocupações relacionadas ao registro e proteção de marcas, principalmente na Inglaterra, Estados Unidos e Alemanha, quando houve promulgação de diferentes leis relativas a essa questão.

A crise de 1929 e a consequente recessão econômica deslocaram a publicidade de produtos e marcas para uma forte concorrência em preços, concomitante a perda de qualidade dos produtos, como forma de redução dos custos. Depois da Segunda Guerra Mundial, iniciou-se uma nova era do marketing, em que as marcas constituem importante manifestação da economia moderna.

Na literatura do marketing, as primeiras referências sistematizadas à gestão de marcas são datadas de 1930 e atribuídas à *Procter & Gamble*. Os debates iniciais abordavam, sobretudo, a questão operacional da sua gestão, ou seja, apresentavam as perspectivas táticas e não as análises estratégicas (Aaker e Joachimsthaler, 2000). Deve-se a Aaker (1990) a publicação do primeiro texto sobre a visão moderna das marcas, em 1990, ao qual se atribuiu, finalmente, força e reconhecimento científico.

De acordo com Ruão (2003), foi no século XX, em meados da década de 80, que as marcas se tornaram, de fato, relevantes para a área acadêmica e para o mundo dos negócios, provavelmente por influência de um conjunto de fatores como a livre concorrência, o predomínio de plantas de grandes dimensões, o desenvolvimento dos meios de comunicação e transporte e o surgimento da publicidade. Neste período surgiram as primeiras formas de mensuração e quantificação das marcas. Além disso, houve o reconhecimento do seu valor econômico pelo setor financeiro, como ativo de valor para as empresas. O reconhecimento da importância das marcas lançadas pelas empresas e anunciadas amplamente pela publicidade comercial, motivou cooperativas, organismos oficiais e econômicos a criarem suas marcas e divulga-las.

No Brasil, conforme apontado por Pinho (1996), o Código Criminal do Império era omissivo a qualquer tipo de proteção legal às marcas comerciais e de indústria, até o ano de 1875, quando diante de um conflito entre duas marcas concorrentes, houve disposição legal a esse respeito. Ainda nesse mesmo século, o conceito de marca de comércio evoluiu para o conceito de marca de indústria e de comércio, abrangendo também os produtos individuais, o que decorre dos avanços da Revolução Industrial. Com os bens produzidos em grande quantidade e variedade, novos mercados precisavam ser conquistados e assim apareceram os primeiros cartazes publicitários e catálogos de compra, nos quais figuravam algumas marcas.

Keller (1998) aborda a evolução das marcas, estabelecendo cinco etapas desse processo:

1. Emergência dos Fabricantes de Marcas Nacionais (1860-1914). Após a guerra civil norte-americana uma série de fatores impulsionou o desenvolvimento de produtos com marcas, entre eles a evolução nos meios de transporte e comunicação, a evolução nos processos produtivos e o estabelecimento de uma legislação sobre marcas registradas. Também podem ser citados o crescimento da população e a

maior urbanização e industrialização que melhoraram o padrão de vida e ampliaram o poder de consumo na sociedade norte-americana.

2. Dominância das marcas de massas (1915-1929). Neste período, as marcas de fabricantes cresceram com a aceitação dos consumidores. Isto está relacionado com o desenvolvimento das técnicas de marketing e de vendas, com a criatividade na propaganda e da utilização da ferramenta de marketing no processo gerencial.
3. Desafios para as marcas de fabricantes (1930-1945). A Grande Depressão de 1929 gerou uma série de desafios para os fabricantes nacionais. Devido à sensibilidade aos preços da população, o pêndulo se virou em favor dos varejistas. Eles introduziram seus próprios produtos com preços baixos e deixaram de comercializar os produtos de fabricantes que não oferecessem retorno satisfatório. Parte do público passou a considerar as propagandas como enganosas e manipuladoras. Além disso, durante a Segunda Guerra Mundial, grande parte da capacidade produtiva norte-americana foi direcionada para o esforço de guerra, dificultando o desenvolvimento de marcas nacionais. Cabe citar que foi neste período que a Procter & Gamble implementou o primeiro sistema de administração de marcas.
4. Estabelecimento de padrões de administração de marcas (1946-1985). Com o término da Segunda Guerra, houve uma explosão do consumo e da procura por marcas de fabricantes, diante do desempenho econômico notável do pós-guerra. Fatores como a elevação da renda e o aumento populacional impulsionaram o desenvolvimento de marcas nacionais. Nesse período, o sistema implantado pela P&G passa a ser largamente utilizado.
5. Novos desafios das marcas e oportunidades (1985- dias atuais). Os sistemas de gerenciamento de marcas implantados nas décadas de 60, 70 e 80 impulsionaram o surgimento de inúmeras marcas poderosas. Os financistas, ao perceberem tal fato, deram início aos processos de fusão e aquisição que dominaram os anos 80, justificados pelas promessas de lucros extras que poderiam ser explorados e mantidos. No presente, a concorrência é intensa, e o papel do marketing é crescente para se alcançar o sucesso e reconhecimento de uma marca.

No contexto atual marcado por concorrência intensa entre as grandes organizações, destacam-se os ativos intangíveis das empresas, capazes de criarem uma singularidade geradora de ganhos. Reconhece-se que as marcas canalizam enormes investimentos para as organizações, e constituem um importante valor de futuro, mas ainda assim há muito que se buscar para seu melhor entendimento. Entre as principais dificuldades relativas a este ativo estão a própria definição conceitual, a medição do capital-marca, a determinação da lealdade do consumidor, e a percepção de seus relacionamentos de longo prazo.

A marca é um ativo intangível, ou seja, ativo que não tem existência física e o que determina desde o preço das ações até o grau de fidelidade do cliente. Por definição, marca é qualquer sinal, símbolo ou instrumento usado para delimitar ou diferenciar algo. A *American Marketing Association* (AMA) conceitua marca como um nome, termo, sinal, símbolo ou *design*, ou uma combinação destes, com intenção de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores de forma a diferenciá-los dos demais competidores. Para Ruão (2003), as marcas são formas de representação da oferta organizacional, símbolos que os públicos aprendem a decodificar, em função das mensagens recebidas, mas também da sua cultura ou padrões internos de pensamento, que se desenvolveram em resultados de experiências várias. Enfim, a marca é um bem intangível de uma organização, que está associada a um símbolo e é capaz de se internalizar ao consumidor por meio da confiança, que, como ficará claro adiante, não é um processo tão simples e rápido.

De acordo com Pinho (1996), um conceito importante nesse campo é o de arquitetura de marca. Trata-se da forma como uma companhia estrutura e dá nomes às suas marcas e como todos os nomes de marcas se relacionam uns com os outros. A classificação se dá em: monolítica, quando o nome corporativo é usado em todos os produtos e serviços oferecidos pela companhia; endossada, quando todas as submarcas estão ligadas à marca corporativa por um endosso virtual ou visual; e, independente, quando a marca corporativa opera meramente como uma companhia controladora e cada produto ou serviço tem marcas individuais para seu mercado-alvo.

Atualmente, na literatura acadêmica, encontra-se uma vasta diversidade de abordagens que têm conduzido a conceitos em torno da marca e valor da marca nem sempre coincidentes, o que justifica um paradigma teórico da marca numa face ainda embrionária, destacando-se genericamente duas orientações: (a) a produto-mais (*product-plus*) que encara a marca como uma adição ao produto e como tal como um processo final; (b) a holística, pela qual a marca

passou a significar a combinação holística de produto, envolvendo as suas associações e a sua identidade (AMBLER, 1996). Ainda que coexistam as duas orientações, verifica-se que a marca tem-se afastado progressivamente do produto para se aproximar da dimensão psicológica, antropológica e social (relacional) do seu papel na vida dos consumidores, ou seja, tem evoluído no seu significado original de sinal adicionado a um produto para uma abordagem mais estratégica e integrada.

Tavares (2004) entende que a marca tem sido vista, na literatura acadêmica e profissional, como uma entidade complexa multidimensional, dotada de natureza envolvente e variada de acordo com o contexto cultural, e que funciona como um mecanismo, um sistema de significado gerido pela empresa, mas interpretado pelos consumidores.

Keller (1998) chama a atenção para os papéis das marcas, do ponto de vista do cliente e também dos fabricantes. Para os clientes, as marcas servem para a identificação da fonte do produto, para assinalação da responsabilidade do produtor. É um sinal de qualidade, um dispositivo simbólico, e redutora de riscos e do custo de procura. Do ponto de vista dos fornecedores, as marcas são um meio de identificação para simplificar o manuseio ou procura, além de ser um meio de proteger legalmente as características únicas dos produtos e dar aos produtos associações únicas. Também é sinal de qualidade para clientes satisfeitos, fonte de retornos financeiros e fonte de vantagem competitiva, função mais especificamente abordada nesse trabalho.

Diante da evolução pela qual passou o papel da marca ao longo do tempo, surge a necessidade da gestão eficiente de tal elemento pelo marketing empresarial. A publicidade revelou-se incapaz de, por si só, satisfazer e alcançar a fidelidade dos consumidores mais exigentes e informados. Além disso, o capital de marca deve ser um ativo duradouro e lucrativo para seus proprietários.

1.2 O Processo de Construção da Marca

O processo de construção de uma marca é lento, envolve diversas etapas ao longo do tempo e apresenta inúmeros desafios e dificuldades a ele inerentes.

Os fundamentos da construção da marca são: diferenciação, colaboração, inovação (criatividade), validação e cultivo (processo).

Aaker (1996) apresenta uma metodologia para o processo de construção das marcas, dividido em três etapas: a análise estratégica da marca, a definição da identidade da marca e a implementação dessa identidade. Por esta metodologia, a construção sistemática de uma marca se inicia pelo processo de análise estratégica, o que envolve uma análise ambiental, que seria um estudo do consumidor, da concorrência e uma autoanálise. O processo deve ser baseado em uma investigação interna e externa, que permita definir os traços da identidade da marca em função das características da empresa em si, e de suas promessas factíveis, em função das peculiaridades dos clientes-alvo, suas expectativas e necessidades e em função dos traços definidores da concorrência, na procura de uma diferenciação.

Para Aaker (1996), o ponto de partida de qualquer programa de construção de marca eficiente é a designação dos elementos básicos do sistema de identidade de uma marca. O autor aponta uma metodologia sistemática de planejamento da identidade da marca a realizar-se em várias etapas, que deveriam incluir: (1) a identificação das dimensões centrais da marca, (2) a consideração da proposição de valor anexa, (3) a inclusão de elementos de credibilidade e (4) o estabelecimento das bases de relacionamento com o consumidor, isto, no sentido da determinação da identidade nuclear e da identidade extensa da marca.

Uma vez definidos os traços básicos da identidade da marca, com base em fontes confiáveis, o próximo passo seria a sua implementação, por meio do desenvolvimento de programas de comunicação adequados. Apenas uma identidade com um núcleo bem definido, que contemple uma proposição de valor única e seja a base de relacionamento com os clientes terá condições de se estabelecer no mercado. A implementação da identidade passa, portanto, por três fases distintas: a definição do posicionamento da marca, a sua comunicação ao mercado e a avaliação dos resultados (Aaker, 1996).

O posicionamento da marca corresponde à parte da identidade que deve ser ativamente comunicada ao público, e segundo Aaker (1996), seria útil, nesta fase, comparar a identidade com a imagem de marca nas suas múltiplas dimensões, como produto, público-alvo, personalidade, benefícios funcionais e benefícios emocionais. Feita esta análise, é possível apontar qual a tarefa comunicativa a levar a efeito, pela criação de uma verdadeira declaração de posicionamento da marca, segundo a qual: (a) a imagem de marca pode ser aumentada; ou (b) imagem de marca pode ser reforçada; ou (c) a imagem de marca pode ser alargada; ou ainda (d) a imagem de marca pode ser atenuada ou apagada.

Uma vez preparada a declaração de posicionamento passaríamos a fase da sua execução, pelo desenvolvimento de programas de comunicação que especifiquem os atributos da marca e seus respectivos benefícios para os consumidores. Tais programas implicariam a seleção dos *media* a considerar e o planejamento das ações. Esses programas de comunicação devem incluir não apenas a publicidade, mas outros mecanismos complementares à implementação da identidade da marca, como os *media* interativos, os sistemas de *direct response*, as promoções, os patrocínios, o *design* da embalagem, a publicidade no local de venda, ou outras formas que potencializem as experiências de relacionamento na construção das marcas. Sendo assim, a principal preocupação da organização deve ser a de criar mecanismos que coordenem a comunicação da marca nos diversos meios, evitando incoerência nas mensagens veiculadas.

Executado o plano de implementação da identidade da marca seria necessário avaliar os seus efeitos junto dos públicos alvo, por meio da análise da imagem criada. Isto inclui, segundo Aaker (1996), o estudo do posicionamento e de outros elementos projetados ao longo do tempo, a partir das características comunicadas da identidade.

De acordo com Aaker (2007), cada marca necessita de uma identidade, ou seja, de uma visão de como essa marca deve ser percebida pelo público-alvo. A identidade é o veículo que orienta e inspira o programa de construção da marca. Se a identidade da marca for confusa, é possível que a construção da marca não se dê de forma eficaz. O posicionamento da marca, por meio da determinação de objetivos de comunicação, pode ajudar a focalizar a identidade da marca. Os programas de construção de marcas, tais como uma campanha publicitária ou patrocínio, não apenas implementam a identidade de marcas, como também ajudam a defini-la.

Diferentemente da identidade, que se refere àquilo que a organização quer que a marca signifique, a imagem da marca refere-se à percepção na mente dos clientes a respeito da marca e suas associações. Para Ruão (2003), a imagem de marca corresponde a todo o processo de interação entre a marca e os públicos, do que resulta uma dada percepção, na base da qual estará a maior ou menor predisposição para atribuir à marca um valor elevado. O cerne da determinação da imagem da marca parece ser assim, o estudo dos públicos, a partir de cuja impressão serão criadas as atitudes favoráveis ou desfavoráveis relativamente à oferta organizacional. Entende-se por *público* um agrupamento artificial de pessoas, criado pela empresa, com o propósito de entender a complexidade de relações no mercado. Trata-se de

grupos que possuem massas dinâmicas próprias, e pensam e atuam dentro dos seus próprios interesses, a partir do que estruturam as suas expectativas em relação à empresa. E esses agrupamentos, destinatários das mensagens da marca, são preferencialmente os consumidores, embora o seu universo de públicos seja bastante mais vasto: dos funcionários à concorrência, dos distribuidores aos fornecedores, dos líderes de opinião aos prescritores, dos *media* às instituições financeiras, das associações à comunidade local.

Aaker (2007) chama a atenção para a relação entre a construção de marcas e a questão da liderança da marca. Há quatro desafios para que se alcance a liderança: criar uma organização construtora de marcas, desenvolver uma arquitetura abrangente de marcas que forneça um direcionamento estratégico, desenvolver uma estratégia para as marcas principais, além de desenvolver programas eficientes e eficazes de construção de marca junto com um sistema para acompanhar os resultados. O que está claro é que uma marca que objetive atingir liderança no mercado deve, necessariamente, dedicar devida atenção ao seu processo de construção.

Ghodeswar (2008), baseado em Knapp (2000), argumenta que a construção da marca dirigida pela cultura é um compromisso para a mentalidade e um modo de vida que leva tempo, requer planejamento e perseverança e que produz resultados intangíveis que incluem maior satisfação do consumidor, sensibilidade na redução de preço, menor desistência de consumidores, uma maior participação das carteiras dos consumidores, mais referências, e uma maior percentagem de negócios repetidos. Para se sobressair, a imagem da marca deve ser bem planejada, alimentada, apoiada e cuidadosamente guardada, ou seja, a marca é resultado de um processo de construção, que leva tempo, esforço por parte do marketing empresarial e gera custos. A evolução das marcas, no sentido de sua construção, ao longo do tempo se dá em cinco níveis (Ghodeswar, 2008). O primeiro nível refere-se à expressão de identidade do produtor. O segundo nível é conhecido como superioridade funcional (percebido pelo cliente como diferenciação). O terceiro nível é referente ao contato emocional com o consumidor, e, por fim, o quarto nível refere-se à força de auto expressão. No topo da pirâmide, o mais alto nível é conhecido como crença.

Por meio do processo de criação da marca, ela ganha sua identidade, que corresponde a um conjunto único de associações implicando uma promessa aos clientes, incluindo um núcleo e a identidade abrangente. Tal identidade se baseia no entendimento dos clientes da firma, competidores, e do ambiente de negócios. A identidade da marca precisa focar nos

pontos de diferenciação que oferecem vantagem competitiva sustentável para a firma e precisa refletir a estratégia de negócios e a vontade da firma, ressoar com os clientes, diferenciar a marca dos competidores, e representar o que a organização pode e fará ao longo do tempo.

O desenvolvimento das marcas, conforme Pinho (1996), ocorre em quatro etapas: a definição da estratégia do nome da marca, a determinação dos temas de criação, a geração de nomes da marca e a seleção do nome da marca. Após todo o processo de construção da marca, quando bem sucedido e em longo prazo ela pode ganhar força. A força da marca deve ser vista como uma ponderação de diversos fatores: liderança, idade da marca, mercado, distribuição, tendências, investimentos e proteção da marca. Marcas fortes obtêm lealdade dos clientes, o potencial para estabelecer preços *premium*, e considerável força para apoiar o lançamento de novos produtos e serviços.

Pinho (1996) chama a atenção para a importância das marcas nominais, ou seja, o nome da marca em si e seu processo de construção. Segundo o autor, apesar das funções essenciais desempenhadas pelo nome, pouca atenção é dirigida ao seu desenvolvimento. Em geral, a empresa se esforça mais em desenvolver novos produtos e embalagens, além de estabelecer canais de distribuição, e apenas mais tarde descobre que a escolha de um nome não apropriado pode trazer dificuldades para a empresa e até mesmo a necessidade de retirada do produto do mercado. Ressalta que o desenvolvimento de nomes para novos produtos deve obedecer a um planejamento criterioso.

De acordo com Khauaja (2006), há alguns outros fatores relativos à construção de marcas que podem ser considerados, e que são abordados por diferentes autores. É ressaltado o fato de que um processo eficaz de administração de marketing começa com pesquisa de mercado, que dá direcionamento e visão para a empresa. Alguns elementos-chave para construção da marca são o entendimento do que a marca significa ou poderia significar, além da avaliação de seus elementos práticos, como o produto ou serviço entregue, sua qualidade ou desempenho, e como se encaixa nas necessidades dos clientes. Um terceiro elemento é a definição dos valores, competências e aspirações da marca, que devem estar alinhados com a direção estratégica da organização. Em seguida, deve ser determinada a identidade da marca, conforme já tratado acima, e, por fim, se dá a definição do posicionamento da marca.

Quanto aos recursos para a construção da marca, há várias formas de comunicação por meios das quais se busca chegar ao cliente. Em relação à coerência do processo de construção de marcas, temos que o conceito pressupõe que o posicionamento seja compatível e esteja refletido em cada uma das dimensões do composto de marketing, tais como produto, preço, promoção, venda e distribuição. Por fim, cabe considerar que, mais do que ter um produto ou serviço de melhor qualidade, é importante que haja a percepção de qualidade por parte dos consumidores. Uma marca forte é alcançada apenas quando o cliente percebe a qualidade. Khauaja (2006) cita Gale e Wood (1996), que afirmam que se ganha a lealdade dos clientes quando estes percebem, na marca, qualidade e valor, que remetem a satisfação, possibilitando a geração de um ciclo de bons preços, vendas e lucratividade.

Apesar da importância do processo de construção da marca para seu posicionamento no mercado e contribuição para a competitividade da empresa, Khauaja (2006) destaca que no Brasil ainda há poucas pesquisas e literatura sobre o assunto. Um dos estudos citados pelo autor é o de Tavares (1998) que aborda o processo de construção do valor da marca com base em dois enfoques: o da empresa - ligado à construção da imagem, da identidade, da reputação e do posicionamento da empresa e do produto – e o do consumidor – baseado na utilização de recursos psicológicos para a compreensão do comportamento. Machado (2003) analisa o papel da marca como diferencial estratégico utilizado pelas empresas no mercado brasileiro, com base na comparação entre as empresas de capital nacional e as de capital estrangeiro. O autor conclui que não há grandes divergências na visão sobre o papel da marca como diferencial estratégico entre os dois tipos de empresa, porém, as empresas de capital nacional investem menos na construção de marcas, com maior foco nas atividades de curto prazo.

Aaker (1996) apresenta oito fatores que foram considerados como dificuldades em construir uma marca, sendo:

1. Pressões para competir em preço: são derivadas do aumento do poder dos varejistas, do surgimento de segmentos de consumidores sensíveis a preços e do excesso de capacidade.
2. Proliferação de competidores: os concorrentes não só aumentam as pressões de preço e a complexidade da marca como também tornam mais difícil conquistar e manter uma posição no mercado.

3. Fragmentação do mercado e da mídia: o crescimento das alternativas de mídia dificulta a coordenação das ferramentas de comunicação por parte das empresas.
4. Estratégias complexas de marcas e relacionamentos: no passado, a criação e manutenção de uma estratégia de marca seguia um modelo simplificado. O surgimento das submarcas, extensões de marcas, marcas de ingrediente, marcas de endosso e marcas corporativas, tornou complexa a administração de uma estratégia de marca.
5. Propensão para mudar estratégias: pressões internas às companhias estão forçando mudanças na identidade e/ou na execução das estratégias de marca existentes enquanto ainda são efetivas, ou mesmo antes de atingir seu potencial.
6. Preconceitos contra a inovação: os custos de investimentos físicos e de capital impedem inovações em produtos e serviços.
7. Pressões para investir em outros locais: há possibilidade da organização considerar uma diminuição dos investimentos na marca em prol do desempenho de curto prazo ou do financiamento de diversificações em novos negócios. Essas medidas representam sinais de complacência e ganância.
8. Pressões de curto prazo: as demandas imediatistas podem fazer com que a empresa diminua os investimentos na marca. Essa pressão é oriunda da necessidade de maximização imediata do valor das ações no mercado de capitais. Ainda existe uma dificuldade de transmitir a importância das atividades de longo prazo, que são aquelas que constroem a marca.

Na mesma linha, Keller (1998) aponta os principais desafios para as empresas que desejam criar e construir marcas de valor, com base no histórico de desenvolvimento das marcas. Entre esses desafios, destaca: a existência de mercados maduros, a competição crescente e mais sofisticada, as dificuldades de diferenciação, a diminuição da lealdade às marcas em diversas categorias, o crescimento das marcas próprias, a fragmentação da mídia, a orientação para o desempenho de curto prazo, o aumento dos gastos promocionais e a diminuição dos gastos com propagandas.

O presente capítulo apresentou uma abordagem ampliada do conceito de marca, com referência a vários aspectos, envolvendo sua origem, definição e o processo de construção,

com base nos principais autores. Diante do exposto, fica claro que o processo de evolução pelo qual passou a marca causou um deslocamento de sua função originária para um papel mais ampliado e que envolve mais cuidados por parte da organização. A marca tornou-se um ativo de valor para a empresa e um elemento de diferenciação em relação aos concorrentes. O próximo capítulo tem por objetivo apresentar os conceitos de diferenciação e vantagem competitiva, intrinsecamente associados ao atual papel do ativo marca, sendo que para o entendimento de tais conceitos é fundamental uma abordagem das estratégias empresariais.

2. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E VANTAGENS COMPETITIVAS

2.1 Competitividade e Vantagens Competitivas

Para Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1996) a competitividade de uma empresa diz respeito à sua capacidade de formular e implementar estratégias de competição que propiciem a ampliação ou manutenção de sua posição no mercado, de maneira sustentável. Isso requer que se obtenha rentabilidade (lucro sobre o capital investido) e que parte do lucro seja reinvestido para continuar no mercado. Ativos tangíveis e intangíveis, dos quais a marca é um dos principais, são importantes, mas não suficientes para entender a competitividade.

Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1996) ressaltam que a competitividade não pode ser entendida apenas como uma característica intrínseca de um produto ou de uma empresa. Influenciam a competitividade fatores sistêmicos – macroeconômicos, sociais, institucionais, etc.; fatores estruturais, que dizem respeito às características e ao padrão de concorrência no qual a empresa concorre e fatores internos à empresa, sobre os quais tem maior poder de decisão.

Os fatores de competitividade e as vantagens competitivas não são permanentes, assim como as capacitações acumuladas na empresa, que refletem o resultado de suas estratégias. Pode-se dizer que a competitividade reflete a adequação das estratégias adotadas pela empresa ao padrão de concorrência que vigora na indústria na qual concorre.

O desempenho atual da empresa no mercado expressa sua competitividade em algum momento no passado. Nesse intervalo podem ter ocorrido mudanças que obrigam à revisão e construção de novas vantagens para manter a competitividade e a posição da empresa no mercado. A decisão de adotar determinada estratégia está vinculada a expectativas quanto à competitividade, competitividade em potencial (ex-ante). Entretanto, somente ex-post, será constatada a competitividade efetiva, resultado da chancela (ou não) pelo mercado, da estratégia escolhida pela empresa. É essa competitividade que poderá ser avaliada pelos ganhos de participação no mercado, rentabilidade, etc.

A competitividade no âmbito da empresa está vinculada à construção e manutenção de vantagens competitivas, em sentido amplo, conjunto de atributos tangíveis ou intangíveis, do produto ou de processos que distinguem a empresa de seus concorrentes e propiciam lucros diferenciais, acima da média do setor. Englobam desde características físicas do produto a

formas de atendimento e pós venda e aspectos subjetivos como a percepção da marca por parte dos consumidores. Vasconcelos e Cyrino (2000) categorizam as principais abordagens levando em conta o foco na origem das fontes de vantagens competitivas, e o caráter estático ou dinâmico da análise, especialmente no que se refere à concepção da concorrência. Quanto à concepção da origem da vantagem competitiva, dois casos são identificados: a) abordagens que tratam a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, proveniente da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado e b) abordagens que consideram o desempenho superior como decorrente essencialmente de características internas da organização. Quanto às abordagens que focam a concorrência, identificam estudos que expressam uma visão estrutural, essencialmente estática, da concorrência, baseada na noção de equilíbrio econômico, e estudos que focalizam os aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência, destacando fenômenos como inovação, descontinuidade e desequilíbrio.

	Estrutura Estática: equilíbrio	Dinâmica: mudança e incerteza
Vantagens competitivas fundamentadas em fatores externos	Análise Estrutural da Indústria Modelo SCP	Processos de mercado Escola Austríaca
Vantagens competitivas fundamentadas em fatores internos	Recursos e Competências Teoria dos Recursos	Capacidades dinâmicas Teoria das Capacidades Dinâmicas

Figura 1: As correntes explicativas da vantagem competitiva

Fonte: Vasconcelos e Cyrino (2000)

No que tange à análise dos efeitos do ambiente externo sobre o desempenho das empresas, um dos modelos teóricos mais difundidos para o estudo da vantagem competitiva é o modelo da nova organização industrial (*New industrial organization*). Vasconcelos e Cyrino (2000) apontam que tal teoria baseia-se, entre outros, no trabalho de Bain (1956). O autor enfoca a importância da condição de entrada e das barreiras à entrada. Além da concorrência efetiva, constituída pelas empresas já estabelecidas no mercado, há a concorrência potencial, que se refere a uma ameaça de entrada.

A condição de entrada é uma condição estrutural da indústria e tem forte influência sobre a conduta e o desempenho das empresas. De um lado, as empresas deparam-se continuamente com a ameaça de entrada. De outro, a existência das barreiras à entrada permite a prática de preços superiores aos daqueles estimados em situação de concorrência perfeita. As empresas estabelecidas, pelo simples fato de já estarem no mercado têm vantagens sobre os potenciais entrantes, os concorrentes potenciais. As fontes de desvio da entrada fácil, ou seja, os determinantes de uma condição de entrada diferente de zero (sem barreiras à entrada) são: as vantagens de custo, as vantagens de diferenciação e as economias de escala, que caracterizam estruturas oligopolísticas e estão na base de diferenciais competitivos.

O modelo Estrutura-Conduto-Desempenho (*Structure-Conduct-Performance* - SCP) supõe que o desempenho econômico das firmas é o resultado direto de seu comportamento concorrencial em termos de fixação de preços e custos e que esse comportamento depende das características estruturais da indústria na qual as firmas estão inseridas. As teorias da economia industrial adotam um modelo de racionalidade semelhante ao da economia neoclássica, sendo que, dado o caráter exógeno e determinante das forças externas relativamente à dinâmica interna da firma, a estratégia representaria uma tentativa constante de adaptação *ex post*. Os dirigentes analisariam objetivamente todos os aspectos relevantes da indústria, suas características estruturais, e formulariam estratégias otimizadas.

Pensando em uma abordagem mais ampla e rica sobre competitividade, indo além da causalidade do modelo estrutura-conduta-desempenho, pode-se considerar elementos da análise de Schumpeter (1942) sobre o caráter evolutivo do sistema capitalista e o processo de concorrência. De acordo com Schumpeter (1942), o capitalismo é um sistema em constante mutação onde a produtividade é crescente e não há um estado estacionário. Entendendo a Concorrência como o processo de enfrentamento dos capitais pela apropriação do poder de compra do consumidor e considerando o objetivo das empresas de ampliar o poder de mercado, esse processo de luta pela sobrevivência se dá em um ambiente hostil e em mutação.

É na capacidade de gerar e difundir inovações (produto, processos produtivos e organizacionais, práticas mercadológicas, etc.) que está o motor da dinâmica capitalista. O processo continua incessantemente, o que não significa que haja inovação radical continuamente. Há momentos de ruptura (inovação radical) e momentos de absorção (difusão, imitação) dos resultados da ruptura. É nesse ambiente que as empresas buscam a

diferenciação via inovação; buscam conseguir assimetrias que permitam obter vantagens competitivas relativamente aos concorrentes. Por meio desse processo buscam obter lucro extraordinário, lucro esse que irá diminuindo à medida que ocorre o processo de difusão da inovação, o que obriga a outra inovação. As competências necessárias para a inovação nas empresas advêm de conhecimentos acumulados na empresa, em grande medida de caráter tácito, o que dificulta sua imitação, diferenciando as firmas, e as bases de sua competitividade.

Vasconcelos e Cyrino (2000) ressaltam que para que uma firma possa manter uma rentabilidade elevada, ele deve ter como base as estratégias de inovação permanentes, derivadas de elementos de difícil imitação pelos concorrentes. Para alcançar esse fim, as firmas devem se utilizar dos fatores inobserváveis, que seriam aqueles capazes de escapar (ou resistir por mais tempo) à dinâmica da imitação de mercado. Em outros termos, vantagens competitivas, não facilmente copiáveis.

A análise de Porter (1980) sobre a vantagem competitiva aproxima-se, em certa medida, do proposto no modelo estrutura-conduta-desempenho. Em primeiro lugar, Porter utiliza a mesma unidade de análise, a indústria, e não a firma individual. Em segundo lugar, a causalidade: começando pela estrutura da indústria que determina o comportamento dos agentes econômicos, que determina o desempenho das firmas. Ainda que outros elementos sejam considerados, o posicionamento da firma dentro da estrutura industrial é, na visão de Porter, o principal determinante. De acordo com Porter, apenas dois fatores determinam a vantagem competitiva: as condições iniciais e a escolha dos dirigentes. As condições iniciais representam os ativos acumulados pela empresa no decorrer do tempo, geralmente derivados de sua relação com o ambiente externo imediato. A estratégia, nesse modelo, consiste em posicionar a empresa dentro do seu ambiente e, especialmente, da sua indústria. Assim, o papel reservado à estratégia é o de proteger a firma da ação das forças competitivas.

Com base em Porter (1980), a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus clientes e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou pelo fornecimento de benefícios peculiares que compensam um preço mais alto. A base fundamental do desempenho acima da média em longo prazo é a vantagem competitiva sustentável.

Quanto a abordagens que focam o ambiente interno das empresas como a fonte das vantagens competitivas, Vasconcelos e Cyrino (2000) destacam a visão baseada em recursos. Essa visão não desconsidera a influência de fatores externos à empresa, mas defende que não são suficientes para explicar a conduta e fazer projeções sobre o desempenho da empresa (Penrose, 1959). É no ambiente interno à empresa que se encontra a origem das vantagens competitivas, fundamentalmente nos recursos e nas competências que acumulou e sobre os quais tem controle.

Os recursos são vistos como elementos raros, de imitação e substituição difíceis e custosas, e incluem não apenas recursos físicos e financeiros, mas também os intangíveis. Diversas contribuições teóricas foram importantes para a construção da teoria. Destaque para Penrose (1959) para quem a empresa é uma unidade de valorização de capital, com autonomia decisória para definir e implementar sua estratégia de longo prazo. Dotada de um conjunto de recursos, o objetivo é extrair o maior rendimento possível de seus ativos tangíveis e intangíveis no âmbito do processo de concorrência, visando lucro e crescimento. Nota-se que dois fatores básicos fortalecem o poder mercado da empresa: os recursos por ela possuídos (ativos sob seu controle) e a forma como são organizados, o que evidencia a importância das capacidades dinâmicas da empresa. É nesse âmbito que se encontra a base dos fatores que distinguem a empresa; a base para a construção de vantagens competitivas.

Em sua forma atual a teoria fundamenta-se, conforme Vasconcelos e Cyrino (2000) em duas generalizações empíricas – (i) há diferenças sistemáticas entre as firmas no que tange à forma com que elas controlam os recursos necessários à implementação de suas estratégias e (ii) essas diferenças são relativamente estáveis – e dois postulados: a) as diferenças nas dotações de recursos causam diferenças de desempenho (competitividade) e b) as firmas procuram constantemente melhorar seu desempenho econômico.

Vasconcelos e Cyrino (2000) ressaltam que os trabalhos pioneiros da visão baseada em recursos concentraram-se em recursos discretos estáveis e cuja identificação era simples e direta como sendo criadores de vantagem competitiva: recursos únicos, em que as rendas são derivadas da propriedade ou do acesso a recursos raros e valiosos (concessões, patentes) e a capacidade de transformação dos fatores de produção em produtos vendáveis no mercado. No entanto, ainda que esses recursos expliquem a vantagem competitiva das firmas no longo prazo, é preciso considerar, segundo essa corrente, também a alavancagem e a regeneração de

recursos e capacidades. As capacidades e os recursos previstos são essencialmente dinâmicos e pautam-se por um processo de renovação contínua.

Considerando os méritos, e utilizando diversas de suas propostas, a abordagem centrada nas capacidades dinâmicas avança relativamente à abordagem baseada em recursos. Teece e Pisano (1994) propõem avançar na direção do que chamam de *dynamic capabilities* (relativamente às capacitações estáticas). O pressuposto é que é necessária uma nova base conceitual para explicar como são construídas e mantidas as vantagens competitivas em um ambiente mais instável e de maior percepção quanto aos efeitos da incerteza. O reconhecimento da contribuição da visão baseada em recursos é explicitado também por Teece, Pisano e Shuen (1997). Situando a abordagem das capacidades dinâmicas, os autores afirmam que um novo componente da abordagem baseada em recursos é desenvolvido no esforço de identificar as dimensões específicas da firma que podem ser fonte de vantagens e explicar como combinações de competências e recursos podem ser desenvolvidas, aperfeiçoadas e protegidas. Essa é a essência do que denominam abordagem das capacidades dinâmicas, visando enfatizar o aproveitamento de competências internas e externas específicas para lidar com ambientes em mudança. E complementam que elementos dessa abordagem podem ser encontrados entre outros, em Schumpeter, Penrose, Nelson e Winter, e Teece (TEECE, PISANO, e SHUEN, 1997, p. 510).

As vantagens competitivas das firmas derivam das competências essenciais orientadas por rotinas de alto desempenho no interior da firma (nos processos internos) e condicionadas por sua história. Como as vantagens competitivas não são perenes, para a continuidade da competitividade é essencial a capacidade de desenvolver novas competências. Vasconcelos e Cyrino (2000) enfatizam que na abordagem das capacidades dinâmicas, mais importante que o estoque atual de recursos é a capacidade de acumular e combinar novos recursos de modo que sejam capazes de gerar fontes adicionais de ganhos. Os recursos e as capacidades da firma são resultado de um processo de aprendizagem por experiência (*learning by doing*).

Em consonância com as proposições de Penrose (1959), são essas capacidades dinâmicas (competências essenciais) que dão identidade à empresa e que a tornam única. Nesse sentido, representam um ativo, poderosa fonte de vantagem competitiva, uma vez que não podem ser imitadas. Consequentemente, o foco nas capacidades dinâmicas pode ser visto como uma abordagem potencialmente integrativa que contribui fortemente para o

entendimento das novas fontes da vantagem competitiva. (TEECE, PISANO, e SHUEN, 1997, p. 510).

Os estudos sobre estratégia competitiva utilizam como base, em maior ou menor medida, elementos e propostas das abordagens sobre vantagens competitivas destacadas ao longo deste capítulo, como se procura mostrar no próximo capítulo.

2.2 Vantagens Competitivas como Base para a Escolha da Estratégia Competitiva

Chandler (1962) define a estrutura como a conexão dos recursos da empresa à demanda do mercado. A estratégia se refere ao planejamento desses recursos para tentar se antecipar aos acontecimentos do mercado. Estratégia abrange a definição dos objetivos e dos meios, e recursos, visando alcançar o objetivo. A interação com o mercado constitui o mecanismo propulsor do crescimento das empresas. Caberia aos gestores, formuladores das estratégias, o papel de estabelecer essas interações. Para o autor, a estrutura decorre, ou deve responder, se adaptar a um tipo específico de estratégia e essa estratégia é decorrente das características do mercado, mais especificamente da percepção dessas características por parte dos tomadores de decisão.

A contribuição de Chandler (1962) é valiosa. O autor pode ser considerado um dos fundadores da área da administração estratégica, já que não somente contribuiu para o desenvolvimento de dois conceitos fundamentais, estratégia e estrutura, como também para a compreensão dos mecanismos de crescimento da firma. Isto é, para o entendimento da estratégia corporativa, de expansão da firma, na qual a diversificação é o meio principal. No entanto, definida a estratégia de expansão, os mercados nos quais a empresa vai concorrer, é necessária a escolha da estratégia competitiva, que define o eixo do como a empresa vai concorrer.

No âmbito das estratégias competitivas, Aaker (1998) aponta que uma estratégia de negócios envolve elementos que podem ser divididos em três grupos básicos: as decisões de investimento produto-mercado, as estratégias das áreas funcionais e as bases para as vantagens competitivas sustentáveis. No primeiro grupo encontram-se elementos como o escopo de produto-mercado, a intensidade de investimentos e a alocação de recursos entre as unidades de negócios. Produto, preço, distribuição são elementos pertencentes ao segundo grupo. E, no terceiro grupo estão os ativos, as competências e sinergias alcançadas pela

empresa. O autor destaca que um dos pontos cruciais da estratégia é a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis.

Machado da Silva e Barbosa (2002) realizaram um estudo metodológico com o intuito de identificar os principais fatores de competitividade empresarial e sua relação com algum tipo de estratégia. Os fatores de competitividade identificados foram agrupados segundo o tipo de estratégia a que se referem: mercadológicas, relacionadas à clientela, concernentes à gestão de recursos e às estratégias de relacionamento. Os fatores de competitividade relacionados às estratégias mercadológicas englobam: preço baixo, arquitetura flexível, logística, estratégia de distribuição, participação no mercado internacional, estratégia global, benchmarking, planejamento estratégico, empreendedorismo, entre outros.

Quanto às estratégias relacionadas aos clientes, foram identificados como fatores a importância de conhecer e satisfazer necessidades e expectativas de clientes, valorizar relacionamento com clientes e a fidelização. Para aquelas estratégias relacionadas à gestão de recursos, destacam-se: agilidade, inovação, desenvolvimento de sistemas de informação, estabelecimento de metas financeiras, informatização dos processos, reestruturação produtiva, qualidade, criação e gestão do conhecimento, investimento em P&D, desenvolvimento e valorização de pessoal, criatividade, custos baixos, integração da comunicação interfuncional, adequação de padrões e certificações de qualidade. Por fim, em relação às estratégias de relacionamento, os fatores de competitividade identificados foram o conhecimento e valorização das relações com concorrentes, valorização da imagem institucional, cooperação empresarial, valorização do relacionamento com fornecedores. Os fatores ligados à imagem e preocupação social e ecológica das empresas foram destacados como tendo importância crescente em termos de competitividade.

De acordo com Machado da Silva e Barbosa (2002), os fatores identificados foram agrupados conforme o nível do contexto ambiental a que se referem. Foram estabelecidos três perfis: internacional, nacional e regional, sendo que a análise dos três padrões permitiu concluir que no padrão internacional focalizam-se aspectos empresariais, na maioria internos, como meios de oferecer qualidade e inovação para o mercado. Seu destaque encontra-se mais na melhoria dos processos e nos *outputs* da empresa do que no crescimento em vendas e participação no mercado. Quanto ao padrão nacional, percebeu-se que é dada maior ênfase às estratégias que têm por objetivo o crescimento de vendas e participação no mercado. São importantes, também, as estratégias que possibilitam aceitação social, pela prioridade que se

dá ao desenvolvimento de relações positivas e perenes com os clientes, e pelo valor da preservação e melhoramento da imagem institucional. O padrão regional/local, embora reflita muitos aspectos enfatizados nos dois outros níveis, enfatiza o apoio institucional e as técnicas prontas de gestão, caracterizando a importância que atribuem ao valor segurança. O padrão de competitividade nesse nível sugere que ela não pode ser alcançada com base tão somente em ações organizacionais. Depende de apoio institucional e o processo de aprendizagem deve ser guiado por práticas já aceitas: técnicas gerenciais prontas, em vez de experimentação e criação. A criatividade e a inovação, nesse caso, estariam ligadas ao produto e não aos processos.

Amplamente reconhecido como um dos principais autores no campo da estratégia competitiva, Porter (1980) entende a estratégia de concorrência como a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, ou seja, quando uma firma visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. As estratégias de uma empresa podem ser produto de um processo consciente e planejado ou podem estar colocadas de forma implícita, mas internalizadas na cultura da empresa e de seus dirigentes. As indústrias tornam-se mais ou menos atrativas ao longo do tempo, e a posição competitiva reflete uma batalha interminável entre concorrentes. Mesmo longos períodos de estabilidade podem ser abruptamente interrompidos por movimentos competitivos. Uma empresa pode claramente melhorar ou desgastar sua posição dentro de uma indústria através de sua escolha de estratégia, e tal estratégia está diretamente ligada com as vantagens competitivas que tal empresa pode obter.

A ideia de estratégia é, assim, fortemente orientada em direção à noção de adaptação. Primeiramente, há a noção de adaptação externa implícita na lógica do posicionamento da firma na indústria. É a partir da análise objetiva de seu ambiente que a firma será capaz de identificar a posição mais favorável. A escolha da estratégia certa permitirá à firma adaptar-se à estrutura da indústria. Em segundo lugar, a estratégia deve ter coerência com o ambiente interno, adaptando os elementos internos da firma à sua posição na indústria. As atividades da firma devem ser estabelecidas coerentemente, cada uma apoiando e complementando a outra. É a sinergia e coerência interna que possibilitam a adoção de uma estratégia bem-sucedida.

A estratégia escolhida pela empresa está diretamente relacionada ao seu posicionamento em relação a suas concorrentes, não apenas pelos motivos mencionados, mas

também pelos fatores competitivos inerentes a cada tipo de estratégia, que são fundamentais para que uma empresa consiga estar à frente de seus rivais.

Segundo Porter (1980), há dois tipos básicos de estratégia competitiva, que levam em conta as vantagens competitivas da empresa: liderança em custo e diferenciação. Essas estratégias genéricas podem ter abrangência mais ampla (indústria, país, etc.) ou mais restrita, nesse caso, estratégia de enfoque. Todas se originam da estrutura industrial (o autor utiliza o termo indústria não para se referir ao setor industrial, mas para uma empresa). Elas são fruto da capacidade de uma empresa em lidar com as cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria (poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos ou serviços substitutos e rivalidade entre empresas existentes) melhor que seus rivais.

O ponto fundamental da estratégia de liderança no custo total é a empresa buscar um custo total menor do que o de seus concorrentes. O custo mais baixo funciona como mecanismo de defesa da empresa perante seus concorrentes, especialmente no tocante à guerra de preços.

A estratégia de diferenciação pressupõe que a empresa ofereça, no âmbito de toda a indústria, um produto que seja considerado singular pelos clientes, ou seja, cujas características o diferenciem daqueles oferecidos pela concorrência.

No caso da estratégia de enfoque, está fundamentada em vantagem relacionada à capacidade da empresa em atender melhor ao seu alvo estratégico do que aqueles concorrentes que buscam atender a toda a indústria (ou a um grande número de segmentos da indústria). O alvo deve ser suficientemente estreito, de forma a permitir que a empresa o atenda mais eficientemente ou mais eficazmente, e pode ser definido sob diversas dimensões: tipo de clientes, linha de produtos, variedade do canal de distribuição, área geográfica. O alvo estreito pode ser atendido através de uma posição de custo mais baixo ou de uma posição de diferenciação, mesmo que a empresa não seja capaz de manter uma dessas posições em relação à indústria como um todo.

Dentre tais estratégias, a de diferenciação merece, dados os objetivos deste trabalho, maior detalhamento, visto ser uma fonte de vantagens para a empresa, na qual a marca ocupa papel importante, como meio pelo qual a empresa pode se diferenciar de seus concorrentes em busca de vantagens sustentáveis.

Diante da importância do papel da cumulatividade decorrente das vantagens associadas às economias de escala e diferenciação (que inclui a marca), e tendo em conta que tais vantagens não são perenes, torna-se necessária a incessante busca pelas empresas para manterem e ampliarem suas vantagens competitivas. É a busca por novas assimetrias que permitam a empresa manter seu lucro extraordinário, o que remete ao papel da inovação.

Focando na estratégia da diferenciação, para Porter (1980), uma empresa se diferencia da concorrência se puder ser singular em alguma coisa valiosa para os compradores. A diferenciação permite que a empresa obtenha um preço-prêmio (lucro extraordinário), venda um maior volume do seu produto por determinado preço ou obtenha benefícios equivalentes, como uma maior lealdade do comprador durante quedas cíclicas ou sazonais. A diferenciação surge da cadeia de valores da empresa, sendo as atividades de marketing, e, portanto a gestão da marca, e de vendas de forte impacto.

De acordo com Porter (1980), as empresas utilizam a diferenciação como meio de defesa contra as forças do ambiente, embora de forma diferente daquela permitida pela liderança em custo. A lealdade e a diminuição da sensibilidade ao preço (clientes dispostos a pagar mais para terem um produto que eles consideram que melhor atende às suas necessidades) isolam, em maior ou menor grau, a empresa da rivalidade de seus concorrentes. Similarmente, o poder dos compradores também diminui, uma vez que (por definição de produto diferenciado) eles não encontrarão no mercado outro produto com as mesmas características. Argumentação similar pode ser aplicada na análise da vulnerabilidade da empresa em relação aos entrantes potenciais e produtos substitutos.

Para Porter (1980), a singularidade de uma empresa em uma atividade de valor é determinada por uma série de condutores básicos, que devem ser identificados para que a empresa possa desenvolver inteiramente meios para a criação de novas formas de diferenciação ou para sustentar a diferenciação existente. A singularidade não resulta em diferenciação, a menos que seja de valor para o comprador. Os principais condutores de singularidade são: escolhas de políticas (que incluem desempenho e características do produto oferecido, serviços fornecidos, intensidade de uma atividade adotada, conteúdo de uma atividade, tecnologia empregada na execução de uma atividade, qualidade dos insumos adquiridos), os elos dentro da cadeia de valores, oportunidade, localização, inter-relações, aprendizagem e vazamento, integração, escala e fatores institucionais. Uma empresa deve

examinar cada uma de suas áreas de singularidade para ver qual o condutor ou os condutores que a fundamentam.

A diferenciação tem custos para ser singular, porque a singularidade exige que ela execute atividades de valor de uma melhor forma que a concorrência. O custo da diferenciação reflete os condutores dos custos das atividades de valor em que a singularidade está baseada. Formas diferentes de diferenciação são mais ou menos dispendiosas para uma empresa, dependendo de sua situação quanto aos condutores dos custos das atividades afetadas. Excepcionalmente, pode ocorrer que uma empresa concorra simultaneamente em liderança em custo e em diferenciação, conforme Porter (1980).

A identificação do valor que o comprador percebe de uma empresa e dos sinais de valor usados pelo comprador depende da determinação da identidade do comprador real. Segundo Porter (1980), em geral, o processo de identificação deste comprador real sugere novas dimensões de desempenho que não ficam aparentes de imediato se o comprador é visto como a empresa ou a família. Essas dimensões podem incluir fatores como prestígio, relações pessoais com o pessoal do fornecedor que são valorizadas por si só, e o desejo de evitar risco pessoal na decisão de compra, escolhendo um fornecedor bem conhecido.

A aplicação dos fundamentos do valor (que são subjetivos e específicos) para o comprador a uma empresa particular resulta na identificação de critérios de compra do comprador, que podem ser critérios de uso (qualidade do produto, tempo de entrega) e critérios de sinalização (publicidade, atratividade das instalações e reputação), segundo Porter (1980). O preço-prêmio que uma empresa pode pedir será uma função de sua singularidade, ao satisfazer os critérios de uso e de sinalização. Os critérios de uso são identificados em primeiro lugar porque medem as fontes de valor para o comprador e também em geral determinam critérios de sinalização.

De acordo com Porter (1980), uma diferenciação sustentável exige que uma empresa execute de um modo singular uma gama de atividades de valor que influenciam os critérios de compra. O componente final da estratégia de diferenciação é a sustentabilidade. A diferenciação não resultará em um preço-prêmio a longo prazo, a menos que suas fontes permaneçam valiosas para o comprador e não possam ser imitadas pelos concorrentes. Assim, uma empresa deve encontrar fontes duradouras de singularidade protegidas por barreiras contra imitação.

Em uma abordagem mais ampla sobre estratégias competitivas, Mintzberg (1988) entende que a maioria das tipologias estratégicas são falhas, seja por focarem de forma muito estreita em alguns tipos especiais de estratégias, seja por proporem agregações arbitrárias e, assim, propôs uma nova tipologia de estratégias genéricas. Em sua tipologia a diferenciação pode se dar pelos seguintes aspectos: preço, imagem, apoio, qualidade, *design* (projeto).

Uma forma de diferenciar um produto da oferta dos outros concorrentes pode ser, simplesmente, cobrar preço mais baixo. Se os demais atributos do produto forem iguais, ou semelhantes aos de seus concorrentes, os consumidores tenderão a preferir aquele que apresentar preço mais baixo. A empresa poderia obter lucros maiores que os seus concorrentes, se a queda na margem bruta fosse compensada pelo aumento do volume de vendas ou, complementarmente, se a empresa fosse capaz de desenvolver uma estrutura produtiva que lhe permitisse custo de produção mais baixo que o de seus concorrentes. Mintzberg (1988) concentra sua argumentação na premissa de que custo mais baixo está associado a menor nível de serviço ou ao pior desempenho do produto, ignorando que diferentes tecnologias de produção e estruturas organizacionais apropriadas podem reduzir o custo total sem afetar outros atributos do produto. Porter (1985), no entanto, entende que somente pode ser considerada como diferenciação aquela característica única de oferta que crie valor para o comprador, seja através da melhoria do seu desempenho ou da redução do seu custo (entenda-se que se trata de redução de custo não associada à redução de preço, mas à melhor integração do produto ofertado à cadeia produtiva ou ao processo de compra do cliente).

Uma empresa também pode diferenciar seu produto ao desenvolver uma imagem que o torne distinto dos demais, já que um dos atributos de um produto é a forma como os consumidores o percebem em comparação com os produtos concorrentes ou substitutos. Essa imagem pode ser criada através de propaganda, como também através de técnicas de promoção: apresentação e embalagem do produto, marca ou inclusão de detalhes que, embora não melhorando o desempenho do produto, o tornam mais atrativo para alguns clientes. Esse tipo de diferenciação está muito relacionado com o conceito de sinalização de valor mencionado por Porter (1985), o qual enfatiza a importância dos detalhes quando os compradores não são capazes de discernir, inteiramente, as diferenças e as semelhanças entre produtos concorrentes. Curiosamente, preço mais alto também pode ser utilizado como elemento realçador da imagem. Mintzberg (1988) cita o exemplo da vodka Smirnoff, que

conseguiu aumentar sua parcela de mercado simplesmente a partir de um aumento de preço. O preço mais alto conseguiu passar a ideia de produto mais conceituado, com maior qualidade ou até mesmo portador de uma característica relacionada à questão de status, o que despertou interesse de determinado público que passou a consumi-la.

A diferenciação por apoio é um modo de diferenciar o produto sem necessariamente alterar seus atributos "intrínsecos", ou seja, é oferecer algo mais intrínseco ao produto, apoiando-se em elementos que não suas próprias características, o que Mintzberg (1988) também chama de diferenciação periférica. Este "algo mais" normalmente está relacionado com a ampliação do nível de serviços agregados (prazo de entrega menor, financiamento à venda, assistência técnica) ou com a oferta de produtos complementares.

A diferenciação por qualidade se caracteriza por oferecer um produto que, embora não seja fundamentalmente diferente, é melhor que os concorrentes. Basicamente o produto pode ser considerado melhor em três dimensões: (1) maior confiabilidade (menor probabilidade de falhas), (2) maior durabilidade ou (3) desempenho superior.

Quanto à diferenciação por *design*, tem-se que uma forma de diferenciar um produto é oferecê-lo ao mercado com características distintas dos produtos concorrentes. Trata-se de oferecer um produto diferente, que seja a escolha do cliente quando comparado a outras opções dos concorrentes. A diferença básica desta estratégia para aquela de diferenciação por qualidade é que a diferenciação por *design* busca oferecer algo "diferente", e não simplesmente "melhor", o que seria o foco da estratégia baseada em qualidade. O melhor pode ser muito semelhante ao produto concorrente, porém se destaca pelo padrão de qualidade, avaliado pela durabilidade, desempenho ou outras características, enquanto o produto "diferente" apresenta características peculiares, que seus concorrentes não incorporaram, seja no aspecto físico ou na funcionalidade.

As formas de diferenciação relativamente aos concorrentes não se restringe à diferenciação de produtos. De acordo com Romaniuk, Sharp & Ehrenberg (2007), o valor diferencial não tem que necessariamente ser uma característica material (tangível) do produto; pode ser algo simbólico, emocional ou mesmo trivial. Os autores não descartam a diferenciação de produtos, mas argumentam que esta é mais fraca e menos importante (como vantagem competitiva) do que geralmente se assume. Valorizando o peso de características intangíveis, enfatizam a importância de construir qualidades distintivas que aumentem a visibilidade da marca. Isto é, ênfase na distintividade significa menos tentar encontrar

proposições únicas de venda e mais tentar encontrar características identificadoras da marca. O intuito é fazer com que os consumidores percebam e identifiquem a marca, valorizando-a relativamente às dos concorrentes, aumentando as possibilidades de que seja a escolhida no processo de decisão de compra.

O presente capítulo apresentou as concepções dos principais autores relacionados às estratégias empresariais, à diferenciação e às vantagens competitivas. O objetivo para o próximo capítulo é estabelecer uma relação entre uma marca forte, construída cuidadosamente como um aspecto de diferenciação pela empresa, e a obtenção de uma vantagem competitiva importante e capaz de gerar lucros extraordinários para a empresa.

3. A MARCA COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA E FATOR DE DIFERENCIAÇÃO

3.1 Posição da Marca nas Estratégias Competitivas das Empresas

Carpenter, Glazer & Nakamoto (1997) abordam as estratégias orientadas para o mercado, com foco em uma nova conceituação para vantagem competitiva, deixando claro o papel atual desempenhado pelas marcas fortes como fontes de vantagem competitiva. Defendem que os consumidores passam por um contínuo processo de aprendizagem dos seus gostos, ou seja, a questão do que “eles querem” é uma construção com base nas observações e experiências do dia-a-dia, e não algo preestabelecido. O fundamental é entender que essa aprendizagem é feita com base nas próprias estratégias relacionadas à marca que são adotadas pelas empresas.

As experiências e observações dos consumidores são fortemente dependentes dos avanços das estratégias de marca, devido a constante mutação do mercado e por meio da evolução acelerada das tecnologias de informação. As estratégias de marca definem as experiências dos consumidores, por meio dos produtos oferecidos, das mensagens de publicidade, e pela relação intrínseca entre a organização e o comprador, e é por meio das experiências que os compradores desenvolvem a percepção das diferenças do valor da marca, eles formam julgamentos sobre suas preferências e criam uma lógica de escolha entre as diversas marcas. Essas estratégias que “ensinam” os consumidores são chamadas de estratégias orientadas para o mercado. Assim, uma empresa que adota a estratégia de marca adequada para moldar da melhor forma o gosto do consumidor, conseguirá alcançar uma vantagem competitiva que advém da melhor, mais rápida ou mais barata satisfação dos consumidores em relação aos seus concorrentes.

As consequências desse conceito de estratégia competitiva e aprendizagem do consumidor têm implicações profundas. O conhecimento do comprador, mais especificamente, suas percepções, preferências e lógicas de escolha entre marcas, definem as regras essenciais do jogo competitivo. Se os compradores aprendem, as regras do jogo mudam, então, dependendo do avanço das estratégias de marca.

Segundo Carpenter, Glazer & Nakamoto (1997), o processo de aprendizagem dos consumidores pode se dar em torno de novos produtos que são introduzidos no mercado. A primeira marca a lançar com sucesso um produto novo, a pioneira, enfrenta um difícil desafio. Os objetivos chave dos pioneiros são ensinar aos consumidores importantes aspectos do

produto, ou seja, estabelecer percepções, criar o conceito de valor, que está relacionado a preferência, e ajudar os compradores a criar uma lógica de escolha da marca pioneira. Pioneiros de sucesso engajam os clientes no processo de aprendizagem e criam um forte impacto no mercado como resultado. Os autores citam como exemplo desse processo, algumas marcas pioneiras como a Xerox e Levi's.

Depois que o mercado para o produto já está estabelecido, há a entrada de competidores, os avanços tecnológicos, o reposicionamento da marca e as mudanças no produto. Com a evolução, há a continuidade do aprendizado do comprador. À medida que as marcas se modificam, e os produtos, as mudanças nos produtos devem levar a mudanças mais dramáticas no conhecimento do comprador. Os consumidores devem aprender como valorizar diferentes características dos produtos e incorporar essa valoração em suas decisões de escolha de marcas.

Uma mudança mais profunda, no entanto menos frequente que a evolução do mercado, é o caso no qual uma empresa redefine o valor do produto por meio de uma inovação tecnológica, ou seja, por meio de uma estratégia revolucionária. Como exemplo há os telefones móveis, cuja criação levou a mudanças profundas nas estratégias competitivas. Uma estratégia inovadora pode ser uma fonte vital de inovação de valores.

As estratégias competitivas exercem um papel central no processo de aprendizagem do consumidor. A busca de estratégias competitivas de marca cria a experiência do consumidor e baseado na experiência, os consumidores aprendem três aspectos chave: como perceber as marcas, como valorizar as diferenças entre marcas e como escolher entre as alternativas.

Uma das fontes mais fortes de vantagem competitiva é ser perceptualmente distinto, ou seja, se destacar dentre as alternativas existentes, conforme apontam Carpenter, Glazer & Nakamoto (1997). A distintividade perceptual pode ser alcançada de vários modos. Mas, fundamentalmente, depende da criação de um conjunto único de percepções da marca ou um conjunto mais vivido de associações da marca. Algumas marcas alcançaram essa posição, e chegam a definir a categoria do produto. Os autores citam as marcas Jello, Xerox e Coca-Cola, pioneiras em seus mercados e que no processo se tornaram fortemente associadas com a categoria do produto, assim possuem importantes vantagens competitivas. Quando os compradores consideram comprar alguma marca na categoria de um produto, como gelatina ou equipamento de cópia, a marca pioneira vem à mente. Como resultado, são consideradas mais frequentemente que outras e, em muitos casos, escolhidas mais que as outras, até mesmo

quando não há nenhuma vantagem inerente em termos do produto. Essas vantagens aumentam, tornando essas marcas memoráveis, lembradas e mais confiáveis. Em casos especiais, uma marca e uma categoria de produto se tornam inseparáveis. E ainda que não seja sinônimo da categoria, uma marca pode ser distinta simplesmente criando uma nítida associação, como exemplo há a BMW, que é fortemente associada com desempenho. Uma associação única é competitivamente valiosa.

Carpenter, Glazer & Nakamoto (1997) assinalam que vantagens competitivas fortes e duradouras podem ser criadas durante o processo de formação de preferências. Isto é mais óbvio no caso de pioneiros que definem uma nova categoria de produtos, como é o caso da Levi's, Xerox e Coca-Cola. Por definirem uma categoria, estas marcas iniciam o processo de ligação das percepções da marca com os objetivos do cliente. O pioneiro pode iniciar o processo de formação de preferências, e pode definir o tipo de valor associado ao produto. Definir valor cria enormes vantagens competitivas para uma empresa. Em muitos casos, uma marca estabelece um padrão de valor, como no caso da Coca-Cola.

Em relação ao processo de escolha de uma marca, a visão convencional é a de que os consumidores consideram todas as alternativas, valorizam suas diferenças, fazem os *trade-offs* necessários, e por fim, escolhem a marca que maximiza seu interesse. Em muitas situações, de acordo com os autores, os compradores abandonam processos sistemáticos em favor de escolhas estratégicas mais simples. Os consumidores são adaptativos. As pessoas selecionam marcas usando uma grande variedade de estratégias. As regras de decisão que os compradores adotam dependem das estratégias de marca seguidas e têm impacto significativo na natureza da competição. A vantagem competitiva pode ser criada no processo de escolha por meio da ajuda aos compradores na resolução de seu dilema: como eu escolho entre as alternativas disponíveis. A resposta para tal questão é aprendida, categoria por categoria, comprador por comprador, dependendo das estratégias de marcas adotadas.

Segundo Carpenter, Glazer & Nakamoto (1997), a diferenciação da marca evidencia uma ilustração de como as estratégias orientadas para o mercado criam vantagens competitivas por influenciar o aprendizado do comprador. A visão convencional de diferenciação estabelece que uma diferenciação bem sucedida requeira distinguir um produto ou marca dos competidores por meio de um atributo que seja significativo, relevante e de valor para os consumidores. Observações empíricas dos próprios autores, no entanto, revelam que muitas marcas de sucesso se diferenciam introduzindo um atributo que parece ser de muito

valor, mas, que em um exame mais profundo, é irrelevante. Esta estratégia pode ser chamada de estratégia do atributo irrelevante. Análises empíricas mostram que a diferenciação pode ter um impacto substancial na vantagem competitiva e pode levar ao sucesso um competidor que entrou no jogo depois.

Estratégias orientadas para o mercado bem sucedidas remodelam os mercados e definem imagens fortes e conceitos de valor duradouros. O reconhecimento crescente da força do aprendizado do comprador está reformando as práticas de marketing .

De acordo com Gossen e Gresham (20XX), por definição, *branding is identifying or creating, and then exploiting, sustainable competitive advantage*. A marca se torna uma vantagem quando identifica e explora a excelência operacional, a intimidade do cliente ou liderança do produto nas linhas experimentais do consumidor. Uma vantagem competitiva sustentável é o fundamento de uma marca viável.

Para alcançar uma vantagem competitiva de diferenciação via marca em uma categoria de produto de liderança, é necessário fornecer atributos de serviço e produto, tão bem quanto um sólido relacionamento com o cliente, mas a vantagem diferencial é encontrada em função do tempo. É importante destacar que a criação de vantagem pela marca se dá em longo prazo e pode exigir grande alocação de recursos.

3.2 A marca como fator de diferenciação

A diferenciação como estratégia utilizada por uma empresa para enfrentar a concorrência está fortemente relacionada à valorização de seus negócios. A diferenciação do ativo marca acarreta valor para o próprio ativo, que pode ser mensurado, e tal valor está associado diretamente ao próprio valor contábil da empresa e, indiretamente, a geração de benefícios que lhe rendem ganhos.

Kayo, Kimura, Martin e Nakamura (2006), destacam que os ativos intangíveis são importantes fatores de diferenciação, portanto contribuem para a obtenção de importantes vantagens competitivas. Isso se deve à característica fundamental de todo ativo intangível: sua singularidade. Os ativos tangíveis como máquinas, equipamentos, fábricas, etc., são adquiridos com relativa facilidade, desde que a empresa possua os recursos financeiros disponíveis, enquanto que os ativos intangíveis são únicos e de propriedade de uma organização específica.

Dentre os ativos intangíveis de relacionamento com públicos estratégicos, merece destaque a marca. A influência da marca sobre o valor econômico das empresas tem sido tema de diversos estudos, nos quais a operacionalização da variável marca pode dar-se de várias formas, como utilizando o valor econômico da marca ou utilizando uma variável representativa (*proxy*) desse valor, normalmente, as despesas com propaganda e publicidade.

Aaker (1998) afirma que enquanto um produto pode ser substituído em tempo relativamente curto, reduzindo o peso da diferenciação do produto, a marca, se construída e consolidada de maneira bem sucedida, pode permanecer por longo tempo como fator diferenciador da empresa, para o alcance de rentabilidade. Uma marca única, e bem-sucedida, se eterniza.

Sampaio (2002) afirma que a única área dos negócios em que ainda é possível alcançar uma vantagem competitiva sustentável por um período de tempo relativamente longo é no da construção e manutenção de marcas fortes. Destaca a importância de criar um diferencial em relação às marcas concorrentes, a fim de motivar a transformação de “prospectos” em consumidores e de consumidores em clientes. É necessário gerar confiança sólida, crença e orgulho na marca para que se garanta a manutenção da base de clientes, e também “defensores” da marca.

Segundo Gossen e Gresham (20XX), há condições gerais para o alcance da marca como vantagem de diferenciação, para as quais atributos de produto e serviço são necessários, mas o diferenciador da marca está nas relações do serviço com o consumidor. O consumidor vê o resultado como uma marca de confiança, ou seja, como “*Best in class*”. Enquanto a criação de uma vantagem competitiva sustentável pelo lado da produção (liderança de produto) pode ser até virtualmente impossível, a excelência operacional e intimidade dos consumidores são alcançáveis, ou seja, a empresa pode criar uma vantagem através da confiança do consumidor na sua marca. Aspectos importantes para o alcance de vantagem competitiva pela empresa envolvem as forças da própria empresa e as fraquezas de seus concorrentes.

Como nas demais vantagens competitivas, a marca também pode perder seu valor, em função de mudanças no ambiente concorrencial. As empresas devem ser capazes de adaptar suas estratégias de marketing e o conteúdo e papel da marca aos requisitos de um ambiente em mudança. Esse é o argumento central de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) na

abordagem do marketing 3.0, termo que utilizam para se referir ao estágio atual da evolução da função marketing nas empresas.

Considerando a evolução da função marketing nas empresas, os autores deixam claro que a função do Marketing 3.0, o estágio atual, é fazer do mundo um lugar melhor e a força propulsora para isso é a nova onda da tecnologia. A era do Marketing 3.0 é aquela em que as práticas de marketing são muito influenciadas pelas mudanças no comportamento do consumidor. É a forma mais sofisticada da era centrada no consumidor. Assim, os profissionais de marketing perceberam que, para gerar demanda, o cliente deveria substituir o produto no âmago de todas as atividades de marketing. O marketing ainda tem a ver com desenvolver a segmentação, escolher o público-alvo, definir o posicionamento, oferecer os 4p's - *product* (produto); *price* (preço); *promotion* (promoção) e *place* (ponto de venda) - e construir a marca em torno do produto. No entanto, as mudanças no ambiente de negócios - recessão, preocupações com meio ambiente, novas mídias sociais, *empowerment* do consumidor, nova onda de tecnologia e globalização - continuarão provocando mudança maciça nas práticas de marketing. A visão que as empresas têm nesse novo contexto do mercado é que ele é formado pelo ser humano pleno, com coração, mente e espírito, assim a proposição de valor do marketing deve ser funcional, emocional e espiritual.

Kotler (2010) apresenta um modelo para explicar esse novo significado do marketing, o modelo dos 3i's. Examinando cuidadosamente o modelo, depreende-se que marketing, nessa concepção, é a consonância entre três conceitos: identidade, integridade e imagem. Marketing significa claramente definir uma identidade singular e fortalecê-la com autêntica integridade, a fim de construir uma imagem forte.

Marketing deveria ser redefinido em sua raiz como um triângulo, cujos vértices representam posicionamento, diferenciação e marca. Uma marca deveria ser claramente posicionada na mente do consumidor para construir uma nítida identidade da marca. Para se alcançar integridade da marca, esta deveria estar apoiada em uma forte diferenciação. E, um posicionamento apoiado por forte diferenciação levaria a uma imagem da marca forte.

Para Kotler (2010), a identidade da marca está relacionada à posição da marca na mente dos consumidores. O posicionamento deveria ser único para sua marca ser ouvida e notada no mercado. Deveria ser também relevante para as necessidades e gostos racionais dos consumidores. A imagem da marca se refere a adquirir um espaço na mente dos

consumidores. O valor da marca deveria apelar para os gostos e necessidades emocionais dos consumidores ultrapassando as funcionalidades e características do produto. Quanto à integridade da marca, esta tem a capacidade de validar o que é afirmado através do bom posicionamento e valor criado por meio de sólida diferenciação, ou seja, refere-se a dar credibilidade para sua promessa. O alvo da integridade da marca é o espírito dos consumidores.

O triângulo, de acordo com Kotler (2010), tem por objetivo ser relevante para o ser humano como um todo: mente alma e espírito. Outro aspecto essencial do modelo é que, no Marketing 3.0, os profissionais de marketing devem atingir mente e espírito dos consumidores, simultaneamente, para chegar ao seu coração. O posicionamento fará a mente considerar uma decisão de compra. A marca exige diferenciação autêntica para que o espírito humano confirme a decisão. Finalmente, o coração levará um consumidor a agir e tomar uma decisão de compra.

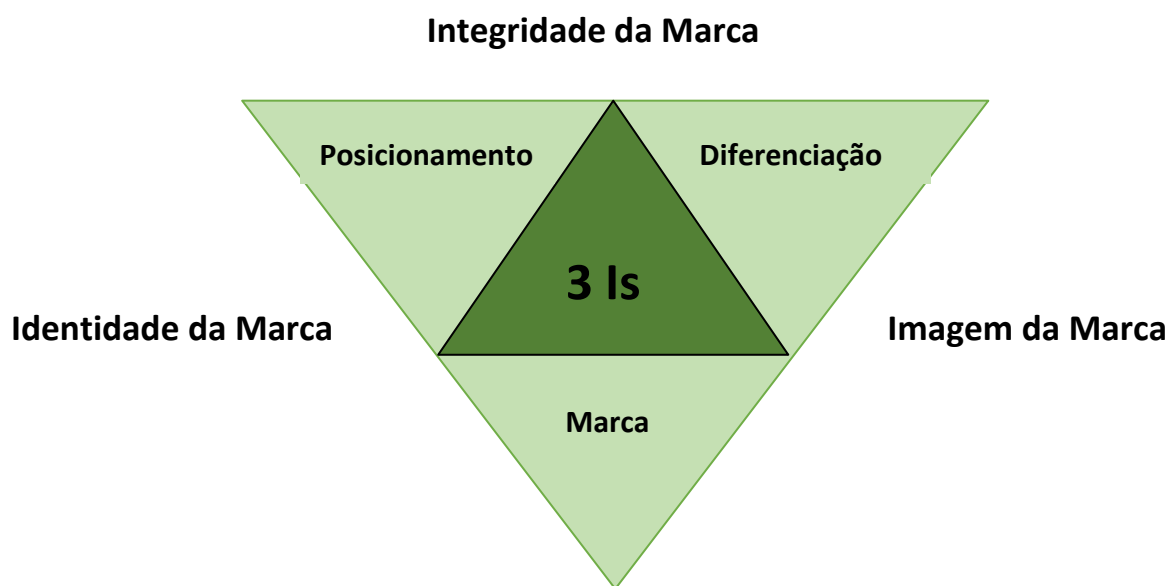


FIGURA 2. A marca abrangendo os 3 Is de Kotler

Fonte: Kotler (2010)

3.3 Marca: ativo de valor para as empresas

A importância conferida à marca como potencial elemento de valor acrescentado teve a sua origem nos processos de fusões e aquisições dos anos 80 que culminaram no *boom* da

bolsa de valores, onde se verificam casos de venda de empresas avaliadas com base no valor patrimonial da sua marca, como é exemplo: (a) a compra da Nabisco (com a marca *Rttz*) pela R.J. Reynolds em 1985; (b) a compra da Distillers (com as marcas *Johnnie Walker*, *White Horse* e *Gordon's*) pela Phipp Morris em 1986, e (c) a compra da Rowntree pela Nestlé (com as marcas *Kit*, *Kate* e *After Eight*) em 1988 (Pinho, 1996).

As empresas passam assim, a ser avaliadas, pelo seu ativo intangível com tanto ou mais importância do que pelos bens tangíveis tradicionais, como os produtos e instalações, reconhecendo à marca um importante valor de futuro. Emerge neste contexto a preocupação pela gestão da marca surgindo um conjunto de métricas comuns como a lealdade à marca, a retenção de clientes e o valor e ciclo de vida do cliente. A marca ganha valor com o tempo, por meio de um longo processo de construção e adquire significado junto aos consumidores, e então, seus elementos passam a ser reconhecidos e a serem alvo de associações que os diferenciam da concorrência.

Conforme Kayo, Kimura, Martin e Nakamura (2006), o controle do valor da marca pela empresa é ferramenta estratégica fundamental utilizada pelo setor de marketing. O valor da marca não se refere apenas à mensuração numérica, como valor de ações ou diferencial de preço para venda no mercado, mas também a um fator subjetivo, ligado à consciência e reconhecimento por parte do cliente.

O valor econômico de uma empresa é resultado da soma dos seus ativos tangíveis e intangíveis. Nota-se o crescimento da importância dos ativos intangíveis na formação desse valor, sendo que a influência relativa dos ativos intangíveis sobre o valor das empresas pode variar por diversos motivos, como em função do setor de atividade, do ciclo de vida do produto e da empresa, da missão das empresas, entre outros. As estratégias de investimento nos ativos intangíveis devem levar em conta todos esses aspectos.

De acordo com Côrte Real (2010), há uma confusão a respeito da definição do conceito de valor da marca, com impacto positivo, na medida em que demonstrou a necessidade das organizações se focarem nas estratégias de marca e analisarem os modelos mais adequados para avaliação de um dos seus ativos mais valiosos.

Determinados autores abordam o valor da marca mais numa perspectiva financeira (Stobart, Chernatony & McDonald) e outros abordam este conceito mais numa ótica do valor diferencial que a marca permite à empresa oferecer aos seus consumidores (Aaker, Kapferer e Keller), conforme cita Côrte Real (2010).

Keller (1998) aponta que o estudo do conceito de valor da marca pode ser dividido em duas correntes principais. A primeira corrente é aquela que busca medir o valor monetário da marca com vistas a questões contábeis e relacionadas a fusões e aquisições. A segunda se caracteriza pelo esforço para se melhorar a produtividade da área de marketing das empresas. Essa corrente visualiza o valor da marca como um item estratégico.

Keller (1998) define que a construção do valor da marca pode ser dividida em três etapas: ferramentas e objetivos (escolha dos elementos da marca, desenvolvimento de programas de marketing e alavancagem de associações secundárias), efeitos de conhecimento (consciência da marca e associações da marca) e posições e resultados. A chave para a criação de valor seria o conhecimento da marca, sendo que esse tipo de conhecimento é construído pela familiaridade do consumidor junto a uma marca, além da criação de associações de marcas fortes, favoráveis e únicas em sua memória.

O reconhecimento e percepção de uma marca, de acordo com o autor, estão relacionados a dois conceitos: consciência da marca e imagem da marca. A consciência da marca refere-se à força da marca na memória do consumidor, refletida por meio da habilidade de identificá-la em diferentes circunstâncias. Pode ser dividida em reconhecimento da marca e lembrança da marca. Já a imagem da marca, anteriormente tratada sob o ponto de vista de outros autores, envolve as percepções do consumidor sobre uma marca, refletida pelas associações que o consumidor guarda na memória. Essas associações contêm o significado da marca para seu futuro.

A marca cria valor não só para as organizações, ao permitir o aumento dos *cash-flows*, mas também para os consumidores, já que facilita todo o processo de decisão do consumo.

De acordo com Neumeier (2003), presidente de uma consultoria de São Francisco, Neutron LLC, há cinco modos de medir o valor da marca: preço-prêmio; preferência do cliente; custo de substituição; preço da ação, e expectativas quanto a ganhos futuros.

Com base em Milone (2004), o valor de marca é o quanto uma marca de determinado produto ou serviço representa para os negócios de uma empresa. Tal valor pode ser medido de forma subjetiva, com base em opiniões de administradores e consumidores, e também de modo mais objetivo por meio de pesquisas qualitativas e/ou quantitativas. A mensuração deste valor pode servir de suporte para os planos estratégicos e competitivos da empresa, além de permitir análises quantitativas mais aprimoradas, com foco econômico-financeiro.

O valor da marca decorre da sua capacidade de se tornar algo com significado e único junto dos consumidores e este valor pode estar baseado em atributos tangíveis e intangíveis. Segundo Aaker (1996), o valor da marca é um conjunto de ativos e passivos ligados à marca, ao seu nome e símbolo, que adicionam ou subtraem valor ao produto ou serviço. De acordo com Keller (1998) uma marca tem valor quando os consumidores reagem mais favoravelmente ao produto a partir do momento que conhecem e identificam a marca.

Veloso (2004) recorrendo a (Schultz, 2000), mostra que o conceito de valor da marca tem sido estudado através de três abordagens diferentes. Uma delas tem foco no consumidor, e se utiliza de conceitos como efetividades dos programas de marketing, lealdade à marca, preços *premium* e ambiente favorável à extensão da marca. Uma segunda abordagem, baseada no valor da ação, estabelece que o percentual do valor da ação no mercado decorre do valor intangível da marca. E, por último, há o valor da marca no mercado, a qual se utiliza de fluxos de caixa descontados para calcular o valor da marca.

Aaker (1996) define que o valor da marca está relacionado a cinco variáveis. Sua importância está ligada aos benefícios que os consumidores percebem na marca e aos resultados positivos gerados para as organizações que as detêm. Por meio de tais variáveis, a organização consegue medir seu desempenho em cada fator que influencia o valor da marca. Assim, são enumeradas as cinco variáveis e os itens utilizados para mensurar cada uma delas:

1. Lealdade à marca

- a. Preço Premium: o quanto o consumidor pagará a mais por uma marca em comparação com outra oferta que apresente benefícios semelhantes ou inferiores. Este tipo de medida pode ser realizado diretamente junto aos consumidores por meio de perguntas como: “quanto você estaria disposto a pagar a mais para comprar o produto X ao invés do produto Y?”.
- b. Satisfação: medida da disposição dos consumidores a se manterem fiéis à marca. Esta variável pode ser medida por meio de perguntas como: “você está satisfeito com esta marca?”, “este produto atende suas necessidades?”, “você recomendaria este produto a outros?”.

2. Qualidade percebida/ Medidas de Liderança

- a. Qualidade percebida: percepção de qualidade dos consumidores com relação a determinado produto. Pode-se obter essa variável por meio de escalas como: alta qualidade *versus* baixa qualidade, melhor da categoria *versus* pior da categoria, qualidade consistente *versus* qualidade inconsistente e qualidade excelente *versus* qualidade regular *versus* qualidade inferior.
- b. Liderança/ Popularidade: indicador que pode ser medido por meio de escalas que questionem se o produto é líder de categoria, se sua popularidade está crescendo e se o produto é respeitado pela inovação.

3. Associações / Medidas diferenciais

- a. Valor percebido: proposição do valor da marca, que pode ser medida utilizando-se das questões – “se a marca provê valor em troca do dinheiro pago” e “se existe uma razão para comprar esta marca ao invés de outras”.
 - b. Personalidade da marca: item responsável por fazer a ligação entre os benefícios emocionais e auto-expressivos da marca, bem como pelo relacionamento cliente- marca e diferenciação. Pode ser mensurada por meio de escalas como “esta marca tem personalidade?”, “esta marca é interessante?”, “eu tenho uma clara visão do tipo de pessoa que poderia usar esta marca?” e “esta marca tem uma rica história?”.
 - c. Associações organizacionais: refere-se a organizações que utilizam a marca da empresa como uma forma de diferenciação. Perguntas como “essa marca é feita por uma organização que eu confio”, “eu admiro a marca da organização X” e “eu teria orgulho de fazer negócios com a marca da organização X” podem servir como base de medida para este item.
- a. Medidas de consciência - consciência da marca: refere-se à presença da marca na mente dos clientes. A consciência pode ser medida por diferentes critérios – reconhecimento (“já ouviu falar da marca X?”), lembrança (“que marcas do produto X você se lembra?”), *top of mind* (primeiro nome de marca lembrado), dominância de marca (apenas ela é lembrada),

familiaridade com a marca e conhecimento da marca (tem uma opinião sobre a marca).

4. Medidas de comportamento do mercado

- a. Participação de mercado: o desempenho da marca, quando medido por meio da participação de mercado (ou das vendas), geralmente oferece uma reflexão válida e sensível de como a marca se apresenta aos clientes.
- b. Preço e cobertura de mercado: a participação, nas situações em que é construída por meio de redução de preços e promoções, traz resultados enganadores. Com isso, torna-se fundamental acompanhar o nível de preços com que a marca é comercializada. A cobertura de mercado é responsável por mudanças na participação de determinada marca, o que justifica a observação de seu nível (percentual de lojas que oferecem a marca e percentual de clientes que tem acesso à marca).

Troiano (2003) defende que ao alavancarem o *brand equity*, as empresas desenvolvem a capacidade de gerar negócios como um todo, e podem advir três efeitos no crescimento do poder da marca, com maior ou menor sinergia em função da gestão da marca. Tais efeitos seriam: maior propensão ao aumento de *market-share*, decorrente do poder de atração que a marca exerce sobre seus consumidores, maior facilidade de desenvolvimento de novos negócios com a mesma marca, ou seja, o poder da marca possibilita as extensões de marca, e, finalmente, a possibilidade de atuar no mercado com maiores margens (praticando *preços premium*), aumentando, assim, a lucratividade.

Caputo, Macedo e Nogueira (2008), afirmam que, de maneira geral, a marca é um vínculo de confiança, e sua força está nas associações que o cliente faz quanto aos benefícios materiais e imateriais que esta proporciona. A marca reflete um verdadeiro contrato entre os consumidores, os clientes e a empresa e a intensidade com que se estabelece esta conexão determina a força da marca e, por consequência, o seu valor. Dentre as várias metodologias de avaliação de marcas, alguns possuem enfoque qualitativo, visando a avaliar a força da marca e seus principais direcionadores de valor, outros possuem um enfoque quantitativo, visando a calcular o valor monetário da marca, e há, por fim, metodologias que consideram esses dois aspectos, sendo mais complexas e possibilitando uma análise mais ampla.

Em síntese, na concepção de Caputo, Macedo e Nogueira (2008), a marca gera valor econômico para a empresa por criar uma ligação com os clientes que influencia sua decisão de compra, o que causa impacto no desempenho e no resultado financeiro da empresa. A criação de valor resultante desperta o interesse dos investidores e possibilita movimentar valores superiores à soma dos ativos na planta ou ao resultado líquido das operações da empresa em processos de fusões e aquisições. Possibilita a redução no custo de capital para empréstimos e financiamentos, em função do menor risco, além de gerar atratividade em relação ao corpo funcional da empresa, o que reflete em menor custo de retenção de pessoal.

Segundo Iudícibus (2000), em uma perspectiva contábil, a característica básica dos ativos é a sua capacidade de prestar serviços futuros à entidade que os controla individual ou conjuntamente com outros ativos e fatores de produção, capazes de se transformar em fluxos líquidos de entrada de caixa. Todo ativo representa uma promessa futura de caixa. A finalidade central de uma empresa, ao aplicar os seus ativos na produção é a geração de lucros. Essa finalidade é alcançada com base nos ativos tangíveis e intangíveis, e há diversos métodos para a mensuração. Um dos métodos mais conhecido e baseado na marca é o utilizado pela Interbrand.

De acordo com Plens e Musatti (2012), a Interbrand, um das mais prestigiadas empresas de consultoria de marcas em todo o mundo, fundada em Nova York em 1974, atua, hoje, em 22 países. No final da década de 1980 a empresa iniciou a realização de estudos mercadológicos para avaliar o valor das marcas, sendo que em 1998 tais estudos passaram por grandes transformações ampliando a análise para vários países, e em 2001 foi lançado o primeiro estudo global das marcas mais valiosas.

O estudo da Interbrand considera como elemento principal o quanto uma marca pode trazer de retorno para a empresa. A marca é vista da mesma forma que os demais ativos, sendo que no método utilizado para o cálculo estão incluídos indicadores de desempenho e de marketing, da receita ao lucro, do tamanho do setor à participação no mercado. Do resultado final é descontado um valor referente aos riscos que a empresa assume.

O método adotado na avaliação considera a competência da marca de gerar lucros para a organização, apurando a sua capacidade de promover aumento de receitas futuras. A Interbrand, primeiramente, faz uma previsão das vendas da empresa analisada, e com a assessoria de analistas de mercado, desenvolve uma projeção do resultado líquido dessas vendas. Após tal análise, o método de avaliação apura o custo total dos ativos tangíveis da

referida empresa, considerando que o lucro remanescente seja totalmente derivado por fatores intangíveis – o valor econômico representado por patentes, lista de clientes e, logicamente, a marca. O próximo passo consiste em deduzir desse valor econômico todos os valores que não estejam relacionados à marca. Pesquisas e entrevistas com executivos relacionados ao setor auxiliam na definição do valor. A última fase da análise ocorre por meio da verificação da força da marca, tendo como base o risco das previsões de lucro não se materializarem. Para isto, a Interbrand considera informações importantes, tais como: a liderança da marca da empresa, sua estabilidade, sua capacidade de cruzar fronteiras culturais e geográficas, entre outras. Esta análise produz uma taxa de desconto que deverá ser usada para trazer ao valor presente as previsões de lucro. Este deve ser o valor mais aproximado que revela o valor de uma marca.

O método de análise adotado pela Interbrand, como exposto em seus relatórios anuais, denominado de *Brand Asset Valuator* (BAV) – Avaliador da Marca como Ativo repousa em quatro itens que funcionam como um “mix” de *branding*. Uma vez analisada a situação da marca, parte-se para a explicação para a perda ou ganho de valor da marca, função de estratégias ou táticas em separado para cada um dos quatro itens, utilizado pelas empresas, em sua busca por *market-share*: 1. Conhecimento: seria o primeiro item que, porém, por si só não garante *market-share*, pois não desperta emoções ou sensações no cliente; 2. Estima – seria o passo seguinte – à medida que define o envolvimento, a cumplicidade, a identificação dos anseios emocionais do consumidor com a marca; 3. Relevância – determina se as características básicas da marca, seus atributos aos olhos do consumidor, são importantes para seu processo de escolha, para a satisfação de seus desejos e necessidades (os benefícios que a marca proporciona); 4. Diferenciação – por fim, determina se esta relevância, esses atributos e benefícios são particulares da marca a ponto de atingir uma unicidade na mente do consumidor. A característica principal da marca é ser conhecida e relevante para o consumidor e nenhuma outra possuir característica igual.

De acordo com o método adotado pela Interbrand, as marcas posicionadas de forma ideal para gerar demanda no futuro são aquelas capazes de obter um desempenho melhor que o da concorrência em uma série de dimensões, que são organizadas por meio da análise da Força da Marca, composta pela avaliação de dez fatores. Quatro deles são internos à organização e refletem o fato de que grandes marcas são formadas de dentro para fora. Os outros seis são externos e consideram o impacto em consumidores e públicos alvos.

Os fatores internos são: capacidade de resposta, clareza, comprometimento e proteção. A capacidade de resposta se refere à habilidade de resposta a mudanças, desafios e oportunidades do mercado. Uma marca forte deve ter capacidade de se renovar e de evoluir constantemente. A clareza remete a clara percepção do que a marca representa - seus valores, posicionamento e proposta de valor - além da clareza sobre quem são os principais públicos, seus comportamentos e direcionadores de compra. O comprometimento se refere ao compromisso de toda organização com a marca e o entendimento da sua importância no negócio. E a proteção se refere a quão segura é a marca em diversas dimensões no âmbito legal, de registros e propriedade intelectual dos elementos de identidade ou presença geográfica.

Os fatores externos são: autenticidade, entendimento, relevância, consistência, diferenciação e presença. A autenticidade é a competência da marca de atender às expectativas dos consumidores. O entendimento se refere ao entendimento profundo dos valores, qualidades e características únicas da marca pelos seus públicos. A relevância remete a adequação das entregas da marca às necessidades e aos desejos e critérios de decisão dos clientes por todas as áreas geográficas relevantes. Quanto à consistência, esta reflete o grau em que uma marca ganha vida sem falhas em todos os pontos de contato ou formatos. A diferenciação é o quanto os consumidores percebem um posicionamento diferenciado da marca, distinto da concorrência. E a presença se refere ao grau em que a marca é percebida como onipresente e recebe comentários positivos de consumidores, clientes e formadores de opinião, tanto na mídia tradicional como na digital.

A tabela abaixo apresenta as 10 marcas brasileiras consideradas como as mais valiosas pela metodologia adotada pela Interbrand em 2014.

1º	Itaú
2º	Bradesco
3º	Skol
4º	Banco do Brasil
5º	Brahma

6º	Natura
7º	Petrobrás
8º	Antarctica
9º	Vivo
10º	BTG Pactual

FIGURA 3: Ranking Marcas Brasileiras mais Valiosas 2014

Fonte: Interbrand

Outra metodologia de avaliação do valor das marcas é a empregada pela consultoria Brand- Finance. Segundo Nunes e Haigh (2003), por esta metodologia são determinados, primeiramente, os fluxos de caixa da empresa e seu EVA correspondente. Em seguida, uma análise estatística denominada *Análise Conjoint* é utilizada para se determinar o *Brand Value Added* (BVA), ou seja, um indicador percentual de representatividade da marca no total do EVA. Este BVA permite separar a parcela do valor adicionado da empresa que corresponde à marca.

Esta metodologia, segundo os autores, também procura identificar o risco atrelado a uma marca, utilizando o que os autores chamam de *BrandBeta*, onde são elencados 10 fatores de risco e obtêm-se uma nota de 0-100 que indica a taxa de desconto a ser utilizada. Os fatores utilizados pelos autores são: tempo de mercado, distribuição, participação de mercado, posição de mercado, taxa de crescimento de das vendas, preço Premium, elasticidade de preço, gastos de marketing, *awarness* da publicidade, *awarness* da marca/lealdade.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O papel recente desempenhado pelas marcas, a saber, uma fonte de vantagem competitiva empresarial, tem sua origem a partir das próprias transformações ocorridas no mundo dos negócios que aprofundam a competição entre as organizações. No passado, as empresas competiam entre si baseadas, fundamentalmente, nos preços. Produtos com preços mais baixos, muitas vezes estabelecidos em função de menores custos alcançados pelas economias de escala, obtinham uma parcela maior do mercado. Após a Revolução Industrial, a produção em larga escala e o desenvolvimento dos meios de comunicação causou uma mudança no comportamento dos consumidores e na própria estrutura das estratégias empresariais.

Do ponto de vista dos consumidores, houve ampliação do seu acesso à informação, tornando-os mais exigentes. A maior variedade de produtos, as propagandas comerciais e a possibilidade de se deslocar para adquirir um produto permitiram a estes se tornarem mais exigentes no ato da escolha de produtos no momento da compra. Do ponto de vista dos produtores, a concorrência se tornou mais acirrada, com mais produtos colocados no mercado, e surgiu a necessidade de ir em busca do mercado consumidor, por meio das estratégias de marketing, baseadas em novos produtos, em diferenciais ou no marketing.

Nesse contexto, as organizações buscam alcançar uma posição favorável no mercado, posição essa que lhe seja capaz de render lucros maiores do que os obtido pelas concorrentes. Há, assim, um jogo constante entre diversas empresas que rivalizam entre si, uma buscando superar as outras, por meio de suas estratégias, o que cria um ambiente em constante mutação. O mundo empresarial não é estacionário e as vantagens alcançadas não são perenes, mas, ao contrário, quando uma vantagem competitiva é alcançada, há um rival tentando superá-la o mais rápido possível. Cabe a cada organização desenvolver as melhores estratégias competitivas, buscando alcançar vantagens mais duradouras possíveis, afastando assim, a superação por uma concorrente. Essas vantagens envolvem lucros extraordinários, aumento do valor das ações, aumento da participação no mercado, entre outros.

Ganham destaque, no presente ambiente competitivo, os ativos intangíveis, aqueles que são capazes de trazer enormes ganhos para as empresas, quando bem empregados. Um desses ativos é a marca, que quando bem construída e posicionada pode ser uma fonte de vantagem competitiva duradoura e valiosa para a empresa.

A estratégia competitiva de diferenciação é muito utilizada pelas empresas no ambiente de forte concorrência. A diferenciação é a busca de uma singularidade, algo que seja único para a empresa, ou para o produto em si, e que seja de difícil imitabilidade por parte dos concorrentes, além de ser dificilmente substituível. Um dos aspectos que pode funcionar como fator de diferenciação é a marca. Muitas empresas buscam criar nomes fortes associados aos seus produtos, capazes de despertar uma fidelização do consumidor, que passa a associar o nome da marca a algum aspecto qualitativo, seja o preço, a durabilidade, a funcionalidade, ou mesmo status do produto. A marca, quando ligada a esse papel de gerador de vantagem competitiva, está muito relacionada a fatores psicológicos, que vão muito além de sua mensuração de valor. Uma marca forte e capaz de gerar valor para a empresa deve ser capaz de se internalizar na mente do consumidor. Esse processo se dá por meio de associações alcançadas por estratégias bem desempenhadas pelo setor de marketing durante o seu processo de construção.

A construção do ativo marca envolve aspectos que se relacionam ao cliente, como sua identidade, que é a percepção deste em relação à marca, e aspectos que se relacionam aos concorrentes, como o posicionamento, que é a relação da marca com suas concorrentes. Quando bem construída, a marca pode ter uma boa identidade na percepção dos clientes, e uma posição favorável na estrutura do mercado. Isto, associado a uma estratégia de diferenciação, que torne aquele nome singular e único para o consumidor, é uma fonte importante de vantagem para uma empresa no âmbito competitivo, que pode, inclusive, ser duradoura.

Uma relação com as marcas envolve não apenas a questão funcional, mas também o caráter emocional. Cada vez mais, as empresas reforçam os laços emocionais, por meio de uma gerência das marcas de modo a desenvolverem com os clientes um relacionamento baseado em confiança e proximidade. Buscam refletir os valores dos clientes, o que ultrapassa a questão meramente econômica e satisfação pessoal.

Por meio de uma marca bem construída e diferenciada, que funciona como uma vantagem competitiva para a empresa, esta é capaz de ampliar sua rentabilidade, por meio de um retorno maior sobre seus ativos. Por consequência, a própria empresa terá um valor maior, já que se baseará em seus ativos intangíveis, como a marca, podendo perceber uma valorização de suas ações no mercado. Diversos indicadores contábeis permitem a mensuração desse valor gerado pelo ativo marca para a organização.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. *Building Strong Brands*. New York: The Free Press, 1996.
- AAKER, D. *Strategic Market Management*, New York: John Wiley & Sons, 1998.
- BAIN, J. (1956) *Barriers to New Competition*, Harvard UP, Cap. 1: A Importância da Condição de Entrada.
- BRITO, C. (2008) Uma abordagem relacional ao valor da marca. *FEP Working Papers*, Universidade do Porto, n. 297, 2008.
- CAPUTO, E.S., MACEDO, M.A.S., NOGUEIRA, H.G.P. *Avaliação de Marcas: uma aplicação do caso Bombril*. RAE- Revista Eletrônica, v.7, n.2, 2008.
- CARPENTER, G. S.; GLAZER, R.; NAKAMOTO, K. Toward a New Concept of Competitive Advantage, in: CARPENTER, G. S.; GLAZER, R.; NAKAMOTO, K., *Readings on Market-Driving Strategies: Toward a New Theory of Competitive Advantage*, 1997.
- CHANDLER Jr., A.D. (1962) Introdução a *Strategy and Structure*. MCGRAW, T.K. (org.) *Alfred Chandler: Ensaios para uma Teoria Histórica da Grande Empresa*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- CÔRTE REAL, A. (2010) *Valor da Marca*. Faculdade de Economia da Universidade do Porto
- GHODESWAR, B. M. (2008) *Building brand identity in competitive markets: a conceptual model*. KlongLuang, Thailand: School of Management, Asian Institute of Technology.
- IUDÍCIBUS, S. *Teoria da contabilidade*. São Paulo: Atlas, 6. ed., 2000.
- KAYO, E.K., KIMURA, H., MARTIN, D.M.L. e NAKAMURA, W.T. Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor. *Revista de Administração Contemporânea* v.10 n.3, 2006.
- KELLER, K.L. *Strategic Brand Management*. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.
- KOTLER, P., KARTAJAYA, H., SETIAWAN, I. *Marketing 3.0: As Forças que Estão Definindo o Novo Marketing Centrado no Ser Humano*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (orgs.) *Economia Industrial*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- MACHADO DA SILVA, C.L. e BARBOSA, S.L. *Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetipa*. Curitiba: Revista de Administração Contemporânea, v.6, n.3, 2002.
- MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. In: SHRIVASTAVA, P. (Ed.). *Advances in strategic management*. Greenwich, Conn.: Jay Press, 1988.

- NEUMEIER, M. *The Brand Gap*. San Francisco-based brand consultancy, Neutron LLC, 2003.
- NUNES, G. e HAIGH, D. (2002) *Marca: valor do intangível*. São Paulo : Atlas.
- PENROSE, E.T. (1959) *A Teoria do Crescimento da Firma*. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2006.
- PINHO, J.B. *O poder das marcas*. São Paulo: Summus Editorial, 1996.
- PLENS, M. e MUSATTI, R. *Branding em marcas globais: fatores de incremento e redução do brand equity – estudo e constatação do modelo Interbrand*. 2012. Disponível em: <http://marceloplen.pro.br/wp-content/uploads/2012/07/Branding-em-marcas-globais.pdf>. Acesso em: 29/06
- PORTER, M.E. (1980) *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M.E. (1985) *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- ROMANIUK, J., SHARP, B., EHRENBERG, A. *Evidence concerning the importance of perceived brand differentiation*. *Australasian Marketing Journal*, v. 15,n. 2, 2007.
- RON GOSSEN, APR & GRESHAM A. *Branding as the Foundation of Sustainable Competitive Advantage*. Oslo, Brand Advice.
- RUÃO, T. As marcas e o valor da imagem. A dimensão simbólica das atividades económicas. *Caleidoscópio*. Universidade Lusófona, Braga, n.3, 2003.
- SAMPAIO, R. (2002) *Marcas de A a Z: como construir e manter marcas de sucesso. Um guia para fazer da sua marca a principal força do seu negócio*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- SCHUMPETER, J. (1942) *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.
- SILVA, A.L.G. da (2004) *Concorrência sob Condições Oligopolísticas*. 2004. Tese (Doutorado em Economia). Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004.
- TEECE, D.; PISANO, G. The Dynamic Capabilities of Firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, v.1, n.3, 1994.
- TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, v.18, n. 7, 1997.
- TROIANO, J. *Além da retórica: medindo a força da marca*. Revista da ESPM. v. 10, n. 2, p.6-18, 2003.

VASCONCELOS, F.C. e CYRINO, A.B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v.40, n.4, 2000.

VELOSO, A.R. (2004) *Processo de introdução de marcas próprias no varejo supermercadista brasileiro: um estudo de caso múltiplo*. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, 2004.