



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB
FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
PROFESSOR ORIENTADOR: ANDRÉ RAMOS, M.Sc.

A Importância da Gestão da Marca nos Mercados e nas Organizações

Bruno Chagas de Moraes Costa
RA 20221427

Brasília, Maio de 2008

Bruno Chagas de Moraes Costa

A Importância da Gestão da Marca nos Mercados e nas Organizações

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda no Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Prof. Orientador: André Ramos, M.Sc.

Bruno Chagas de Moraes Costa

A Importância da Gestão da Marca nos Mercados e nas Organizações

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda no Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Banca Examinadora

Prof. M.Sc. André Ramos
Orientador

Prof. Bruno Nalon
Examinador

Prof. Tatyanna Braga
Examinador

Brasília, Maio de 2008

Este trabalho é dedicado a todas as pessoas que me apoiaram no decorrer do meu desenvolvimento social, moral e acadêmico, ao Mestre André Ramos e, em especial, aos meus pais e irmãos, que ao longo dos anos se dedicaram com afinco na manutenção diária do amor e do companheirismo.

*Ao meu amigo Marcelo Miranda.
"Pequenas ações desencadeiam
grandes acontecimentos".*

RESUMO

O mundo tem passado por transformações significativas em todos os aspectos. Aqueles que se diferenciam por se demonstrarem mais receptivos e capazes de se adaptar a estas constantes mudanças terão mais chance de estarem mais bem posicionados. No mundo dos negócios a necessidade de se manter uma gestão eficiente sobre a marca de uma empresa, produto ou serviço, é tão importante quanto esta readaptação a novos ambientes. Com uma economia globalizada cada vez mais imponente, a utilização de métodos de gestão e planos de reposicionamento previamente elaborados tem se desenvolvido de forma significativa. No que diz respeito às marcas, este cenário não é diferente. Este trabalho demonstra a importância da gestão da marca no mercado e nas organizações.

Palavras-chave: marcas, gestão, negócios.

ABSTRACT

The world has been crossing significant changes in all aspects. Those who show more abilities to receive and adapt to constant changes will have more chances to get a better position. In the business world the need to maintain efficient management on the mark of a company, product or service, is as important as the ability to adapt to new environments. With a globalize economy each more imponent, the use of management methods and plans of repositioning previously elaborated has developed in a significant form. In what it says respect to the marks, this scene is not different. This paper has the objective to demonstrate the importance of the management of the mark in the market and the organizations.

Key-words: brands, management, businesses.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Quadro figurativo de *brand equity*.

Figura 2: Primeiro Rótulo do Leite Condensado Moça no Brasil.

Figura 3: Rótulos do Leite Condensado Moça no Brasil.

Sumário

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Introdução | 10 |
| 1.1 | Tema..... | 10 |
| 1.2 | Justificativa | 10 |
| 1.3 | Objetivos | 11 |
| 1.3.1 | Objetivo geral | 11 |
| 1.3.2 | Objetivos específicos | 11 |
| 1.4 | Metodologia | 11 |
| 2 | Referencial Teórico | 13 |
| 2.1 | Marca: História e Evolução..... | 13 |
| 2.2 | A Marca e o Mercado de Consumo | 15 |
| 2.3 | Gestão de Marcas | 16 |
| 2.4 | Brand Equity: O Valor das Marcas | 17 |
| 3 | Análise..... | 20 |
| 4 | Conclusão | 28 |
| 5 | Referências Bibliográficas..... | 29 |
| 5.1 | Ilustrações | 30 |

1. Introdução

No histórico de desenvolvimento e manutenção das marcas através dos tempos, observam-se diferentes abordagens para a criação, utilização e gestão das mesmas. Entretanto, todas têm como objetivo primário facilitar a identificação do consumidor na diferenciação de um produto, bem ou serviço em relação a produtos oferecidos pela concorrência. Estudos demonstram que, na atualidade, apesar de as empresas enfrentarem maiores obstáculos para manter suas marcas em evidência se comparado há algumas décadas, a evolução dos processos de gestão e das técnicas aplicadas tem aumentado a eficiência do trabalho dos gestores, o que, de certa forma, facilita a tomada de decisões e o cumprimento das tarefas relacionadas à gestão das marcas.

O produto é algo que é feito na fábrica; a marca é algo que é comprado pelo consumidor. O produto pode ser copiado pelo concorrente; a marca é única. O produto pode ficar ultrapassado rapidamente; a marca bem-sucedida é eterna. (citação de Stephen King - Grupo WPP, Londres, Fonte: http://www.citycorp.com.br/v4/produtos_marcas.html. Acesso em 02 de março de 2008).

1.1 Tema

A Importância da Gestão da Marca no Mercado e nas Organizações.

1.2 Justificativa

O estudo aqui proposto pretende dissertar sobre o valor da marca nas organizações, bem como apresentar um breve histórico sobre sua evolução e utilização nas empresas, para que, ao final deste trabalho, o leitor possa adquirir um melhor entendimento sobre este elemento que por vezes é classificado como a “face” das organizações.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Despertar no leitor a consciência sobre o valor que pode ser alcançado por uma marca no âmbito do mercado e das organizações sob processo de gestão eficiente, apresentando um breve histórico sobre a evolução das marcas através dos tempos e demonstrando exemplos de casos de sucesso no Brasil e no mundo.

1.3.2 Objetivos específicos

- Dissertar sobre a origem das marcas.
- Discutir e apresentar a evolução das marcas através dos tempos.
- Apresentar argumentos sobre a importância da gestão de marcas no mercado e nas organizações.
- Demonstrar exemplos de marcas do mercado nacional e estrangeiro que obtiveram sucesso por meio de método de gestão eficiente.

1.4 Metodologia

A metodologia utilizada neste trabalho adota a pesquisa bibliográfica, documental e eletrônica nas áreas de comunicação e administração, dissertando sobre a origem das marcas, seu desenvolvimento ao longo dos tempos e a importância de um plano de gestão eficiente no gerenciamento das mesmas.

Segundo Medeiros, 2003, p. 48, a pesquisa bibliográfica representa o levantamento de dados obtidos por meio de bibliografia referente ao assunto que se deseja estudar e está dividida em quatro etapas: identificação, localização, compilação e fichamento dos dados.

O método utilizado neste estudo é o dedutivo. Proposto pelo racionalista René Descartes, o método dedutivo é um método lógico que pressupõe que existam

verdades gerais já afirmadas e que sirvam de base (premissas) para se chegar através dele a conhecimentos novos.

2. Referencial Teórico

As discussões acerca da importância da gestão das marcas no mercado, bem como no ambiente das organizações, ocupam papel de grande destaque em revistas especializadas e publicações voltadas para o treinamento de pequenos e grandes empresários, ensino de alunos dos cursos de comunicação, marketing, administração, gestão e investimento, estimulando o processo de auto-avaliação levando as empresas a se adaptarem melhor às novas realidades e aumentar suas percepções de valor sobre elementos tangíveis e intangíveis, neste caso, a marca.

Porque nestes tempos incertos e de mudanças incontroláveis, o sucesso de uma empresa não se mede apenas por seu volume de vendas e participação de mercado, mas por sua capacidade de garantir que estas vendas se repitam e que sua participação cresça com rentabilidade. (AAKER, 1998, orelha da capa).

Com base nestes argumentos sobre as marcas e a importância de sua gestão que este estudo foi desenvolvido e, nas próximas páginas, o leitor poderá encontrar informações sobre a história da marca e sua evolução até os dias de hoje, bem como entender um pouco sobre a importância de se manter o gerenciamento constante das mesmas.

2.1 Marca: História e Evolução

Algumas publicações que descrevem a pré-história sugerem que, desde que o homem adquiriu a capacidade de se comunicar de forma racional, seja por meio de sons ou símbolos, a história da comunicação evoluiu consideravelmente e tem dado diversos exemplos sobre as variadas maneiras de que dispomos para nos comunicar.

Segundo Cruz, 1995, antes mesmo de o homem desenvolver a escrita, ele já se comunicava por meio de imagens. As primeiras manifestações de comunicação visual atualmente conhecidas são datadas do período paleolítico superior, ou seja, (40.000 a.C.). No princípio, o objetivo era retratar o ambiente em que viviam, na medida em que

o homem foi evoluindo, estas manifestações começaram a apresentar imagens com significados que vão além da simples retratação de um lugar ou acontecimento. Um exemplo desta mudança pode ser observado nas esculturas encontradas nos templos maias e egípcios. As obras e esculturas produzidas por estas civilizações carregavam uma simbologia, um significado, levando o observador a reconhecer informações através destas obras.

Já na Idade Média, segundo Petit (2003) com o surgimento da heráldica, foram criados brasões de armas e escudos que identificavam as famílias e suas dinastias, tais escudos podem ser vistos até os dias de hoje e continuam sendo reconhecidos como marca registrada de inúmeros grupos. Mas o que pode ser entendido como marca?

O termo marca, de brand ou brandr, vem da antiga palavra norueguesa que significava to burn, “queimar”. O termo original foi desenvolvido para significar a fonte, o fabricante ou o proprietário de um produto ou item. Daí derivou-se o uso mais comum, “marcar” gado, cavalos, ovelhas ou outros bens. À medida que o comércio se desenvolveu, a marca passou a significar a origem ou fonte de um produto ou a forma de diferenciar, uns dos outros, os que produziam artigos semelhantes, tais como prateiros, fabricantes de porcelana ou cerâmicas, de artigos de couro e de espadas. (SCHULTZ & BARNES, 1999, p. 36)

Com as modificações causadas pela revolução industrial que possibilitaram às fábricas aderirem a novas formas de comercialização, armazenamento, distribuição de produtos e com o crescimento do poder aquisitivo dos consumidores norte-americanos e dos países que obtiveram crescimento em suas economias após a segunda guerra mundial, além de diferenciar o produto de um determinado fabricante dos oferecidos pela concorrência, surgiu a necessidade de se agregar determinados valores às marcas de forma que esses valores agregados pudessem atingir um público específico que buscava justamente esse diferencial, desta forma, as marcas começaram a se impor nos mercados assumindo não só o papel de representar de forma legítima bens, produtos e serviços, mas também de representar um ideal, um estilo de vida.

A marca é a síntese da experiência de valor vivida pelos consumidores em relação a cada um dos inúmeros produtos, serviços, empresas, instituições ou, mesmo, pessoas com as quais eles se relacionam. (SAMPAIO, 2002, p. 17)

Segundo Randazzo, 1993, tanto a imagem quanto o conceito representado pela marca podem ser associados a uma extensa gama de valores que projetam no consumidor uma identificação com seu estilo e personalidade, possibilitando aos fabricantes, por meio dos anúncios o alcance preciso de um determinado nicho de mercado.

2.2 A Marca e o Mercado de Consumo

A relação existente entre a marca e o consumidor é construída sob vários aspectos. Para entendermos melhor esta relação é importante compreender algumas peculiaridades presentes na mesma. Segundo Sampaio (2002, p. 13), devem ser considerados os seguintes aspectos:

- Que o mercado vive um processo de comoditização constante;
- Que os consumidores estão cada vez mais críticos e a concorrência está sempre mais acirrada;
- Que, na essência, todos os produtos e serviços estão ficando muito parecidos;
- Que, atualmente, o grande diferencial é obtido pelo extraordinário, pelo acessório e pela imagem;
- Que, no fundo, as empresas produzem e vendem “valor”;
- Que esse valor é proposto pela empresa, mas, de fato, é “definido” pelos consumidores;
- Que os produtos e serviços são, em sua redução máxima, “sistemas de valores”;
- Que as marcas são os símbolos desse sistema;
- Que, para o consumidor, a marca é “síntese da experiência de valor” que ele vivenciou com ela.

Marca é um fenômeno estrutural e jamais pode ser pensada como alguma coisa sem conexão com o mercado e a empresa. Para as organizações, a marca é a síntese do valor de franquia de mercado de seus produtos e serviços, bem como das empresas e instituições em si e, mesmo, de pessoas que atuam como produtos. (SAMPAIO, 2002, p. 17)

2.3 Gestão de Marcas

Atualmente, as estratégias aplicadas pelas empresas têm se demonstrado bastante eficientes no que diz respeito à gestão de marcas. Porém, como veremos a seguir, estudos demonstram que a eficiência dessas aplicações só pode ser alcançada por empresas que, além de estarem munidas de estratégias bem elaboradas para gestão dos negócios também estão constantemente atentas às freqüentes mudanças que ocorrem a todo o momento nos mercados. Segundo Sampaio (2002) não existem grandes marcas sem o amparo de estratégias inteligentes para o negócio (produto, serviço, empresa ou instituição).

Outro aspecto importante nesta relação entre o mercado consumidor e as empresas ou instituições que oferecem produtos, bens ou serviços é o fato de que essas empresas têm de ter amplo conhecimento sobre os desejos e necessidades dos consumidores para que as estratégias aplicadas possam surtir efeito satisfatório alcançando os objetivos almejados pelas instituições.

Segundo Sampaio (2002) as empresas (e instituições) precisam conhecer profundamente os anseios, valores e expectativas de seus consumidores (e de consumidores em potencial), de forma, a saber, como “antecipar” suas necessidades, propondo mudanças antes mesmo de eles se darem conta de que produtos e serviços existentes já não atendem adequadamente seus desejos.

Após a criação de um produto, bem ou serviço que, amparado por estratégias de *marketing* inteligentes alcança um posicionamento respeitável no mercado porque, de fato, atende às necessidades e anseios dos consumidores e se demonstra superior no que diz respeito à qualidade, eleva-se a necessidade de se gerir esta situação corretamente não só para que se mantenha a confiança e a percepção adquirida pelo consumidor em relação à marca que representa esse produto, bem ou serviço, mas para que essa confiança esteja sempre em ascendência na mente do consumidor. A união dessas funções de gestão é conhecida como *branding* ou gerenciamento de valor de marca, responsável pela geração do *brand equity*, ou seja, “valor da marca”.

2.4 Brand Equity: O Valor das Marcas

Segundo Aaker (1998) o *brand equity* pode gerar valor tanto pra o consumidor quanto para a empresa e, neste caso, estão incluídas tanto a qualidade percebida em relação a um determinado produto quanto à lealdade associada à marca deste produto.

O *brand equity* é um conjunto de ativos e passivos a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor de um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela. Para que certos ativos e passivos determinem o *brand equity*, eles devem estar ligados ao nome e/ou símbolo da marca. Se o nome da marca ou seu símbolo for mudado, alguns ou todos os ativos ou passivos poderão ser afetados, e mesmo perdidos, embora parte deles possam ser desviados para um novo nome e símbolo. Os ativos e passivos nos quais o *brand equity* se baseiam vão diferir de contexto a contexto. Contudo, podem, de forma prática, ser agrupados em cinco categorias:

1. Lealdade à marca.
2. Conhecimento do nome.
3. Qualidade percebida.
4. Associações à marca e qualidade percebida
5. Outros ativos do proprietário da marca – patentes, relações com os canais de distribuição etc. (AAKER, 1998, p. 16).

De acordo com Aaker, 1998, estas cinco categorias que se encontram subjacentes ao *brand equity* representam sua base, reforçando o fato de que o *branding* cria valor, não só para o consumidor, como também para a empresa. Acompanhando o quadro a seguir, pode se entender de maneira figurativa o conceito de *brand equity*.

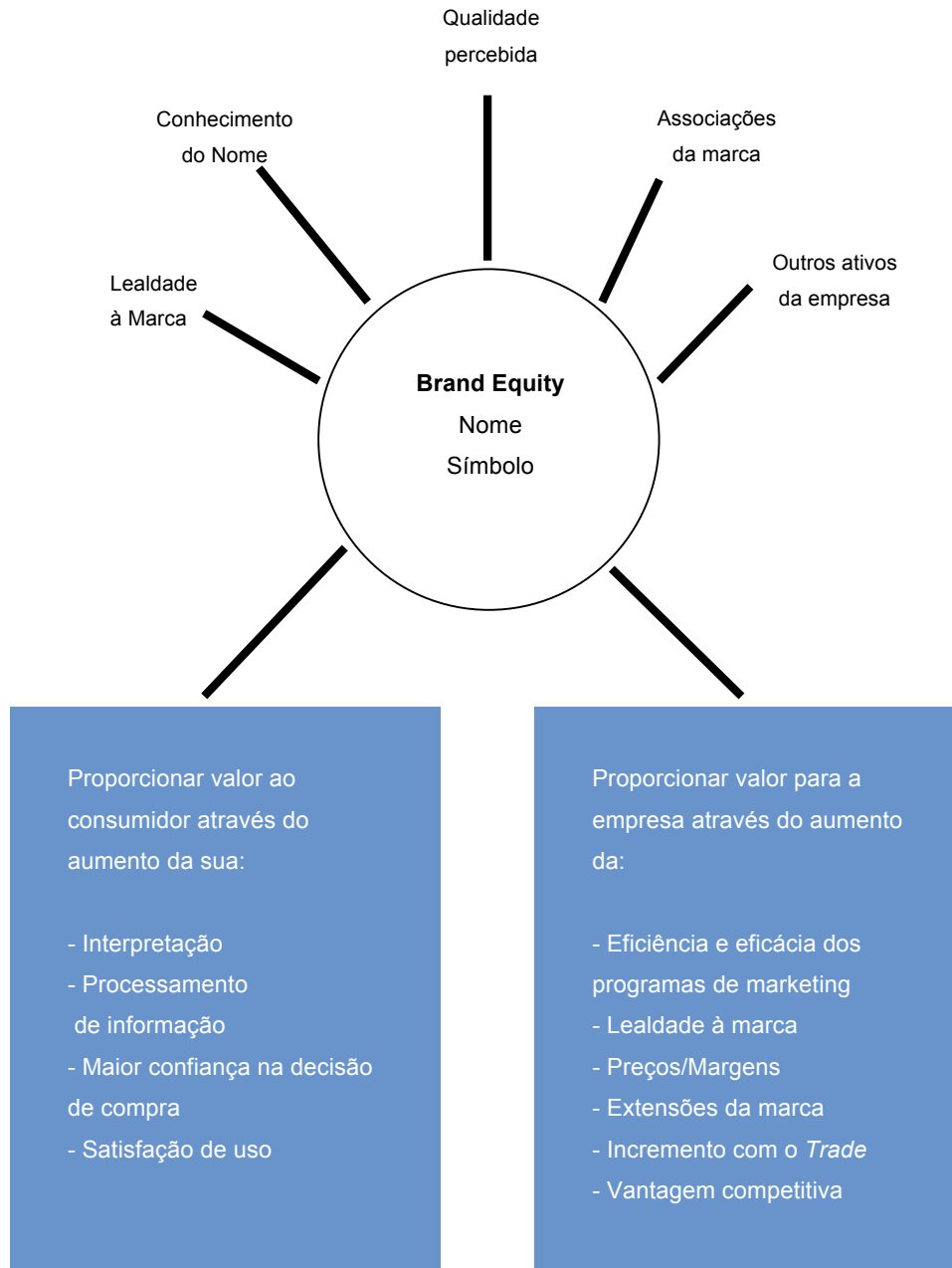


Figura 1 – Brand Equity

(Fonte: Aaker, David A. *Marcas, Brand Equity, Gerenciando o Valor da Marca*; 1998, p. 18)

Entendendo-se o funcionamento das ações de *branding* que determinam o *brand equity*, percebe-se a importância da utilização desse modelo não só como ferramenta essencial na criação de valores para consumidores e empresas, mas como ferramenta capaz de disponibilizar dados sobre a relação existente entre os consumidores e a marca, o que, conseqüentemente, possibilita a obtenção de resultados mais positivos na aplicação de estratégias de gestão.

A imagem de marca é tática – um elemento que impulsiona resultados de curto prazo e que pode ser tranquilamente deixado a cargo de especialistas em propaganda e promoção. O *brand equity*, por outro lado, é estratégico – um ativo que pode constituir a base da vantagem competitiva e da lucratividade de longo prazo e, portanto, necessita de ser monitorado de perto pela alta gerência de uma organização. A meta da liderança de marcas é criar valores de marca e não apenas gerenciar imagens de marca. (AAKER, 2000, p. 23)

O referido modelo encoraja o desenvolvimento de medições de lucro da marca para complementar cifras de vendas e vantagens de curto prazo. Essas medições, acompanhadas normalmente ao longo do tempo, devem refletir as principais dimensões do *brand equity*, como conscientização, fidelidade, qualidade percebida e associações. (Aaker, 2000, p. 23)

Na medida em que, por meio das tarefas de *branding*, obtém-se uma análise capaz de identificar os reflexos do *brand equity* nas relações entre o mercado e o consumidor, torna-se possível a observação da valorização ou não do *brand equity*, o que posteriormente irá auxiliar a gestão a decidir o direcionamento mais adequado a ser adotado no gerenciamento da marca.

3. Análise

Segundo Kotler (2000) um nome de marca precisa ser cuidadosamente gerenciado para que seu valor patrimonial não se deprecie. Isso requer manter e melhorar a conscientização da marca, sua qualidade e sua funcionalidade percebidas bem como associações positivas a ela.

Para alguns analistas, as marcas duram mais que os produtos e as instalações concretas de uma empresa, e são seu principal bem durável. De fato, toda marca poderosa representa um grupo de clientes fieis. Portanto, o bem fundamental que sustenta o patrimônio da marca é o *valor do cliente*. Isso sugere que o foco mais apropriado do planejamento de marketing é ampliar o valor do cliente fiel ao longo do tempo, com o gerenciamento da marca servindo como uma importante ferramenta de marketing. (KOTLER, 2002, p. 428).

De acordo com Perez, Clotilde (2004), as marcas acabam por desencarnar dos produtos que lhe deram origem passando a significar algo muito além deles próprios. A independência da marca é vista de maneira bastante sutil nos fenômenos extensionistas, como, por exemplo, a utilização da marca Bombril para designar outros produtos que não apenas a lã de aço. A autonomia pode chegar à desencarnação total levando a marca a adquirir um sentido de vida totalmente deslocado do produto. Esse fenômeno pode ser atestado no exame mais apurado, por exemplo, da marca de cigarros Hollywood. Mais do que marca de cigarro, Hollywood é signo de sucesso! A marca descolou-se há muito tempo do produto cigarro indo parar em roupas e acessórios de moda, como símbolo de um estilo de vida, a vida com sucesso.

Estudos efetuados por diversas instituições e profissionais da área de gestão administrativa nas áreas de marketing e comunicação freqüentemente reforçam a importância de se manter o acompanhamento constante do ciclo de desenvolvimento das marcas ao longo de sua existência. A eficácia desses métodos é comprovada não só por esses estudos praticados em diferentes casos, mas, principalmente, pela observação de resultados satisfatórios alcançados por empresas que aplicam esses recursos.

Outro aspecto que caracteriza a atenção que vem sendo dada à questão da importância de se gerenciar marcas de forma otimizada pode ser observado com o surgimento (nas duas últimas décadas) de várias empresas especializadas, tanto em gestão, como nas ações necessárias para o processo de registro de marcas e patentes, ou seja, a marca passou a ser acompanhada como maior patrimônio de uma empresa desde o seu “nascimento”. A Empresa “GIA, Branding em Sinergia”, é um exemplo desse novo modelo de empresa. Em seu endereço virtual na internet (<http://www.giabr.com.br/gia2.swf>), a organização denomina-se como “uma empresa multidisciplinar que através do *branding*, busca qualificar, fortalecer e posicionar as marcas de seus clientes, com o foco voltado para redirecionamento, potencialização e até eliminação de posicionamentos que possam desviar a marca de seu objetivo principal”. Este posicionamento assumido por estas novas empresas reforça a ideia de que a importância da gestão de marcas é tão evidente que abriu espaço, inclusive, para o surgimento de novos negócios, neste caso, o de empresas como a GIA ou a CityCorp (http://www.citycorp.com.br/v4/produtos_marcas.html) que faturam com a prestação de serviços de gerenciamento, busca e registro de marcas.

Estudos realizados por profissionais especialistas em gestão e administração em marketing demonstram que, empresas pioneiras de determinados segmentos têm mais chances de permanecer na liderança de seus mercados, inclusive, por décadas. É o caso da Gillette com seus barbeadores de segurança, mas isso depende única e exclusivamente do acompanhamento preciso das variáveis do mercado e de meios de gestão aplicados pela empresa que possam ser eficientes em todo o processo.

A International Business Machines - IBM, empresa norte americana especialista em investimentos de pesquisa e desenvolvimento no mercado de informática é um exemplo de que a falta de visão inovadora e gestão adequadas podem causar prejuízos em longo prazo a uma empresa que pretende se manter líder em seu segmento. Segundo Tellis e Golder (2002), de início, a IBM ignorou o mercado de computadores pessoais. A empresa tornou-se um colosso, com vendas e serviços de alta rentabilidade no mercado de computadores *mainframe* (computadores de grande porte e capacidade de processamento de grande volume de informações). Esse segmento tem duas características que o distinguem do de computadores pessoais. Primeiro,

cada máquina custa mais de US\$ 1 milhão, o que, aliada à sua forte posição, possibilitava que a empresa auferisse enorme margem unitária. Tais margens, quando multiplicadas pela venda ou arrendamento de milhares de unidades por ano, geravam níveis de rentabilidade bastante confortáveis. Em contraste, os computadores pessoais eram vendidos a preços que variam de US\$ 600 a US\$ 3.000 por unidade. Os gerentes da IBM não tinham a visão do mercado de massa para computadores pessoais e, portanto, não admitiam que o novo negócio fosse tão rentável quanto o de *mainframes*.

Com seus enormes laboratórios de pesquisas, grandes equipes de pesquisadores e ampla experiência, a IBM dispunha de expertise técnica para conceber o computador pessoal a partir da estaca zero. Contava com gente e instalações para desenvolver tanto o *hardware* como o *software* para a máquina. Mas deixando de lado a expertise técnica, a empresa carecia de clima empreendedor para levar avante, com êxito, tal iniciativa. Na IBM, cada novo projeto tinha de ser aprovado por numerosos comitês. As decisões raramente eram responsabilidade de um único gerente, mas tinham de ser tomadas em grupo, às vezes por vários comitês. Sob esse aspecto, guardava semelhança com a Xerox da década de 1970. Um ex-executivo da IBM assim descreve a situação: “A IBM é como a Suíça – conservadora, um tanto enfadonha, mas próspera. Tem comitês para analisar cada decisão. A rede de segurança é tão vasta que é difícil tomar decisões erradas – e por vezes até qualquer decisão, certa ou errada. (TELLIS, Gerard J. e GOLDBERGER, Peter N; 2002, p. 279).

Ainda de acordo como autor, um programador da IBM, ao opinar sobre as conseqüências desse processo decisório para a empresa, observou o seguinte: “É como pedir a quatrocentas pessoas que decidam por consenso sobre o que querem para o almoço. Ou seja, nunca chegarão a qualquer resultado – será o menor denominador comum possível, apenas cachorro-quente e feijão com arroz. A certa altura, alguém examinou o processo para entendê-lo melhor, quais são seus resultados e as despesas nele embutidas; a conclusão foi que seriam necessários nove meses para entregar uma caixa vazia”.

(...) a IBM da década de 1970 era burocrática e lenta demais para alcançar o sucesso no mundo dos computadores pessoais. Nessa época, a IBM já fizera três tentativas de desenvolver um computador pessoal; contudo, nenhum produziu frutos. Um desses projetos, em especial, o de adicionar operações de computação à sua máquina exclusiva de processamento de textos, prolongara-se por quatro anos sem render um único produto. Problema crítico nesses fracassos era a incapacidade de produzir bom software, principalmente sistemas operacionais.

Esta abordagem gerencial da IBM na década de 1970 fez com que ela perdesse a chance de ser líder mundial no mercado de computadores pessoais, mercado que hoje movimentava bilhões de dólares e é dominado pelas marcas Microsoft, Apple e Dell Computers.

Entretanto, algumas empresas que conseguem associar a vantagem do pioneirismo de seus produtos com um gerenciamento eficiente das marcas no decorrer do ciclo vida de seus produtos, têm boas chances de permanecer no mercado, inclusive como líderes no segmento e, em alguns casos, por mais de um século.

No Brasil, podemos encontrar exemplos de marcas que dominam o mercado há décadas e, apesar de todas as variáveis as quais as empresas estão sujeitas, ainda conseguem se manter líderes em seus segmentos. É o caso do Leite Condensado Moça, da Nestlé, líder em seu segmento há mais de 100 anos.

Segundo Accioly, Anna (2003), em 1905, a empresa do americano George Page e a Suíça Nestlé, de Henri Nestlé, se uniram. Após novas fusões e incorporações, a Nestlé se tornou a maior indústria alimentícia do mundo, com mais de quinhentas fábricas. Os primeiros carregamentos de leite condensado chegaram ao Brasil em 1890, e a grande vantagem era poder armazenar o produto por longo tempo, o que assegurava o consumo do produto em épocas de escassez. Em 1921, a Nestlé começou a fabricação do produto no País, em pouco tempo o Brasil se tornou o maior mercado mundial de leite condensado açucarado, posição que mantém até hoje. Ainda de acordo com Accioly, um fato interessante, é que o produto chegou ao Brasil com o nome *Milkmaid*, tradução em inglês de *La Laitière*, mas logo começou a ser chamado “o leite da moça”, uma referência à ilustração da embalagem. Assim, quando o produto começou a ser fabricado no Brasil, a Nestlé decidiu manter o nome criado espontaneamente pelos consumidores.

O Leite Moça conquistou em mais de um século de convivência com as cozinhas brasileiras uma relação afetiva tão forte que está conseguindo vencer a barreira que prejudica tantos produtos pioneiros: mesmo sendo “Moça” um sinônimo da categoria de leite condensado, os consumidores relutam em aceitar qualquer outra marca. Em outras palavras, Moça conseguiu a suprema vitória de não virar genérico. Atualmente, Moça está assentando suas baterias de comunicação nos jovens, sem deixar de ressaltar a tradição do produto. Desde a sensibilidade de mudar no Brasil o nome internacional do produto, até manter um pioneiro departamento de atendimento ao consumidor, criado muito antes de virar moda, a Nestlé, dona da marca Moça, tem conseguido um espaço importante no mercado e no coração dos brasileiros. (ACCIOLY, 2003, p. 82).



Figura 2: Primeiro Rótulo da Marca no Brasil



Figura 3: Segundo Rótulo

Terceiro Rótulo



Embalagem 2008

Fonte: ACCIOLY, Ana ... [et al.]. Marcas de Valor no Mercado Brasileiro. Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio, 2003

O que pode se perceber tanto no caso da IBM, quanto no do leite condensado da Nestlé, é o fato de que os diferentes modelos de gestão adotados pelos gerentes de ambas foram fundamentais tanto para o sucesso de uma quanto para o insucesso de outra em seus respectivos segmentos. Enquanto a IBM deixava de aproveitar a oportunidade de ser a empresa dominante no mercado de computadores da época, sendo detentora de recursos muitas vezes superiores ao de concorrentes como a Apple, dona de uma marca capaz de angariar com muito mais facilidade diversos caminhos para a distribuição de seus produtos para produzir computadores pessoais ou melhores *softwares* e *hardwares* por consequência da burocracia que dominava a empresa, a Nestlé, por outro lado, fortalecia cada vez mais a sua posição de líder no mercado de leite condensado, adotando, inclusive, a opção dos consumidores na escolha do nome do produto, o que demonstra que a Nestlé, mesmo em uma época bem mais conservadora no que diz respeito à maneira como as empresas se relacionavam com seus clientes, já demonstrava uma abordagem mais inovadora na maneira de gerenciar suas ações.

De acordo com Tellis e Golder (2002), a inovação implacável é especialmente importante para as empresas que competem em mercados tradicionais. Muitas vezes, no estágio de maturidade, esses mercados parecem estáveis e as empresas tradicionais criam a ilusão de força e invulnerabilidade. Muitas vezes, contudo, essa aparência é enganosa. Na realidade, mudanças contínuas nas preferências dos consumidores e nas tecnologias disponíveis estão sempre reformulando os mercados e embaralhando as posições dos competidores. Para preservar suas vantagens competitivas e manter-se à frente da competição, as empresas tradicionais precisam inovar o tempo todo, apesar dos custos crescentes.

A observação dessas diferentes abordagens adotadas pelas empresas na gestão de suas ações demonstra claramente que o sucesso de uma empresa em qualquer que seja o seu negócio depende, exclusivamente, de como a empresa desenvolve e, posteriormente, aplica suas ferramentas de gestão no decorrer de suas atividades, não podendo em nenhum momento estar alheia às constantes variáveis mercadológicas a que estão sujeitas.

4. Considerações finais

Este trabalho teve como objetivo demonstrar a importância que o gerenciamento de marcas tem para os mercados e as organizações, levando-se em consideração que o ciclo de vida de qualquer produto, bem ou serviço que, por consequência representa ou é representado por uma marca, só pode obter sucesso se for devidamente acompanhado de perto por uma equipe de gerenciamento capaz de identificar as ações necessárias e o momento certo para aplicá-las quando alguma variável no mercado exige mudanças no posicionamento da empresa.

Atualmente, nenhuma empresa pode se dar ao luxo de aceitar que a organização viva em um estado de complacência, ou seja, mantendo-se apática quando as circunstâncias demandam mudanças de extrema importância nas ações praticadas pela organização. A história tem demonstrado que a falta de gerenciamento eficiente pode levar verdadeiros impérios à falência ou, no mínimo, causar prejuízos que muito provavelmente poderiam ser evitados. Entretanto, ela também dá exemplos de situações em que a observação inteligente das modificações impostas pelas mudanças de comportamento dos consumidores ou de situações independentes das almejadas pelos empresários ou investidores, bem com as praticadas por novos empreendedores pode, a qualquer momento, abrir um extenso leque de oportunidades para esses observadores atentos.

Integrar ações de gerenciamento eficientes com ferramentas de comunicação adequadas a cada situação é fundamental para que se obtenha sucesso em qualquer empreitada. Porém, devemos nos lembrar de que nosso entendimento sobre qualquer trabalho a que nos dedicamos nunca é o suficiente em um mundo que se transforma a todo momento, de forma que devemos estar sempre em busca de novas possibilidades.

5. Referências Bibliográficas

AAKER, David A. Marcas: *Brand Equity* Gerenciando o Valor da Marca. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

AAKER, David A; Joachimsthaler, Erich. Como Construir Marcas Líderes. São Paulo: Futura, 2000.

ACCIOLY, Ana ... [et al.]. Marcas de Valor no Mercado Brasileiro. Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio, 2003.

CRUZ, Domingos J. "Dólmen de Antelas (Pinheiro de Lafões, Oliveira de Frades, Viseu). Um sepulcro templo do Neolítico final", Estudos Pré-históricos, 3, Viseu, 1995.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MEDEIROS, João Bosco. Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PEREZ, Clotilde. Signos da Marca: Expressividade e Sensorialidade. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

RANDAZZO, Sal. A criação de mitos na publicidade: como os publicitários usam o poder do mito e do simbolismo para criar marcas de sucesso. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

SAMPAIO, Rafael. Propaganda de A a Z – 3. Ed. Revista e atualizada. – Rio de Janeiro: Esevier, 2003.

SAMPAIO, Rafael. Marcas de A a Z. Rio de Janeiro. Campus, 2002.

SCHULTZ, Don E; BARNES, Beth E. Campanhas estratégicas de comunicação de marca. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001

TELLIS, Gerard J; Golder, Peter N. Ação e Visão. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CITYCORP - Disponível em:
http://www.citycorp.com.br/v4/produtos_marcas.html Acesso em: 13
maio. 2007.

5.1 Ilustrações

ACCIOLY, Ana ... [et al.]. Marcas de Valor no Mercado Brasileiro. Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio, 2003

AAKER, David A. Marcas: *Brand Equity* Gerenciando o Valor da Marca. São Paulo: Negócio Editora, 1998.