

O processo de formulação de estratégias e os recursos intangíveis da empresa: reflexões teóricas sobre esta relação

The process of formulating strategies and resources intangible company: theoretical reflections on the relationship

Deosir Flávio Lobo de Castro Junior ¹

Elvis Silveira-Martins ²

Marcio Nakayama Miura ³

Mateus Poggio Pereira da Silva ⁴

Resumo

As organizações em diversos momentos, dentro de cada segmento que atuam, passam por transformações. Em um ambiente cada vez mais acirrado e em mutação os diferenciais competitivos são fatores importantes neste contexto. O objetivo deste ensaio teórico é apresentar a evolução dos conceitos de estratégia empresarial e de *Resource Based View* (RBV) ou Visão Baseada em Recursos, no sentido de dedicar uma atenção especial aos bens intangíveis como auxílio no desenvolvimento de valor para a organização. Para isto foi realizada uma abordagem bibliográfica sobre os temas já citados, além de uma atenção ao conceito de marca, não dispensando o rigor lógico e a coerência de argumentações. As observações resultantes deste trabalho apontam que uma grande parcela das organizações concentra seus investimentos em ativos tangíveis, entretanto verificou-se que os ativos intangíveis podem ser fatores decisivos na explicação de empresas com estruturas semelhantes apresentarem resultados diferenciados. Outra conclusão relevante é que as características da RBV apresentam um ambiente propício para o desenvolvimento adequado do posicionamento da organização perante as demais. A criação de valor ocorre em ativos intangíveis e que se apresenta como oportunidade de negócios e vantagem competitiva.

¹ Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina UFSC, Mestrado em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina-ESAG/UDESC, Doutorado em Administração e Turismo pela UNIVALI, Professor associado do Instituto Federal Catarinense-IFSC, Brasil. Contato: deosir@ifsc.edu.br

² Bacharel em Administração pela Universidade de Passo Fundo, Mestrado Acadêmico em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí-UNIVALI, Doutorado em Administração e Turismo na Universidade do Vale do Itajaí-UNIVALI, Professor Adjunto da Faculdade de Administração e de Turismo-FAT da Universidade Federal de Pelotas-UFPel, Brasil. Contato: elvis.professor@gmail.com

³ Bacharel em Administração de Empresas pela FECEA, Mestre em Administração pelo CPGA/UFSC, Doutorado em Administração e Turismo pelo PPGA/UNIVALI, Professor Adjunto do Curso de Administração e do Mestrado Profissional em Administração da UNIOESTE - Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Brasil. Contato: adm.parana@gmail.com

⁴ Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade de Passo Fundo-UPF, Mestrando em Administração na Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI, Brasil. Contato: mateus.mestrado@hotmail.com

Palavras-chaves: Estratégia, Recursos Intangíveis, Marca.

Abstract

Organizations at various points within each operating segment, undergo transformations. In an increasingly changing environment and fierce competitive differentiators are important factors in this context. The aim of this theoretical paper is to present the evolution of the concepts of business strategy and the Resource Based View (RBV) or Visão Baseada em Recursos, to devote special attention to intangibles as aid in the development of value to the organization and the market. For this approach a literature on the topics already mentioned was performed, and an attention to the brand concept, not dispensing the logical rigor and coherence of arguments. The observations from this work indicate that a large number of organizations concentrate their investments in tangible assets, however it was found that the intangible asset may be decisive factors in explaining firms with similar structures present different results. Another relevant observation is that the characteristics of RBV have a conducive environment for the development of appropriate positioning of the organization to the other. We can also conclude that the value creation occurs in the organization's investments in intangible assets such as your brand that presents itself as a business opportunity and sustainable competitive advantage.

Key-words: Strategic, Intangible Assets, Brand.

1 Introdução

Com a competitividade entre os países e a globalização que atinge o ambiente operacional das empresas, estas precisam ser cada vez mais competitivas e, quanto maiores e melhores forem seus recursos técnicos e humanos, maior será seu poder de competição.

Em busca de sua manutenção no mercado e do desejável desenvolvimento organizacional, vários caminhos e possibilidades se apresentam aos gestores. A elaboração de estratégias, o desenvolvimento dos ativos intangíveis e a percepção do valor da marca para seu mercado-alvo, buscam alavancar o valor da organização e sua vantagem competitiva, única e sustentável. A efetividade na organização.

O objetivo deste artigo não está em desenvolver uma nova tese, ou testar as já testadas e comprovadas teorias, é sim apresentar uma linha funcionalista e pragmática, para o desenvolvimento organizacional.

Quanto a metodologia, o presente artigo utilizou o ensaio teórico com a abordagem bibliográfica, uma vez que a sua fundamentação teórico-metodológica do trabalho foi realizada e elaborada com base em material científico já publicado sobre: estratégia empresarial, visão baseada em recursos (RVB), fatores intangíveis e marcas.

Para Meneghetti (2011 p. 321) o ensaio teórico é a relação permanente entre o sujeito e objeto “um vir-a-ser constituído pela interação da subjetividade com a objetividade dos envolvidos”. Portanto consiste em exposição lógica e reflexiva e em argumentação rigorosa com alto nível de interpretação e julgamento pessoal. No ensaio teórico existe uma maior liberdade por parte do autor, na orientação de defender determinada percepção sem que tenha que se apoiar no rigoroso e objetivo aparato de documentação empírica.

O presente ensaio teórico não dispensou o rigor lógico ou a coerência de argumentação. Conforme ressalta Meneghetti (2011), leitores mais tradicionais, que esperam

conclusões por meio de afirmações definitivas, a orientação é que cessem a leitura de ensaios teórico. Sendo as reflexões advindas no decorrer da leitura do ensaio, que instigam os leitores a tirarem as suas próprias conclusões. “O ensaio é problematizador, antidogmático e nele deve se sobressair o espírito crítico do autor e a originalidade” (Medeiros, 2000, p. 112).

A compreensão da estratégia vem sendo decifrado de diversas maneiras. Pela diversidade de interpretações, pela variedade de autores e suas visões, apresentam vários critérios ou maneiras de se delinear as metas, as análises necessárias, em determinado momento vão se complementando. A forma pela qual uma empresa decide competir é ditada pela estratégia adotada. Uma das abordagens que possibilita elevar a competitividade das organizações é por meio de seus intangíveis. Aspectos que são difíceis de serem imitados pelos concorrentes, os ativos intangíveis, aumentam não só a vantagem competitiva, como também a chance da organização perdurar ao longo do tempo será tão maior conforme forem esses pontos inimitáveis.

A organização pode ser vista a partir de suas capacidades, característica da escola da *Resource Based View* (RBV) ou Visão Baseada em Recursos. Essa visão é de dentro para fora da organização. A percepção da organização em buscar alavancar seus resultados e posicionar-se adequadamente, utilizando seus recursos e entregando maior valor ao seu mercado-alvo, faz-se obrigatório o desenvolvimento de seus ativos intangíveis como Ativos Humanos, Ativos de Inovação, Ativos Estruturais e Ativos de Relacionamento.

Lembram Murray, Gao e Kotabe (2011) que a RBV aborda as origens da vantagem competitiva, argumentando que as diferenças de desempenho entre as empresas de resultado de recursos podem ser usadas para criar idiossincráticas, inimitável capacidades internas. Os recursos acumulados são de conhecimentos e habilidades de uma empresa que lhe possibilitam utilizar e melhorar o valor aos seus consumidores, por meio de seus recursos mercadológicos.

Além da importância dos ativos, os fatores intangíveis permitem a operacionalização da estratégia. Dentre elas algumas variáveis apresentadas são de responsabilidade mercadológica. Destacam-se: Imagem Mercadológica Positiva, Variedade de Produtos, Fidelidade dos Clientes, Rede de Distribuição Eficiente, Franquias, Disponibilidade de Serviços e Marcas Registradas.

2 Referencial Teórico

Em complemento ao anteriormente exposto a discussão teórica fundamenta-se nos estudos sobre estratégia empresarial, visão baseada em recursos (RBV), ativos intangíveis, fatores intangíveis e conceito e mensuração do valor patrimonial da marca: (*brand equity*). Com base nas teorias que permeiam estes temas, procurou-se investigar os caminhos para os tomadores de decisão.

2.1 Estratégia Empresarial

O termo estratégia, ao longo do tempo, sempre esteve ligado à guerra ou a interpretações militares. Ghemawat, (2001), afirma que somente a partir da revolução industrial ocorrida ao final do segundo milênio é que a mesma ganhou uma conotação relativa ao mundo dos negócios. Segundo Ansoff (1990), o interesse pela estratégia empresarial surgiu na segunda metade da década de 50 do século passado.

Diehl (2004, p. 42) define estratégia como “o conjunto de decisões de longo prazo, que envolve o comprometimento de recursos operacionais para ação concreta sobre o ambiente competitivo, visando o desempenho da organização através de determinados objetivos”.

Neste sentido, a estratégia é o caminho que a empresa precisa seguir para alcançar seus objetivos. Caminho este que precisa ser muito bem planejado levando-se em conta fatores como o mercado no qual ela atua, seu ambiente operacional, bem como o monitoramento deste percurso, para que se possa saber se os objetivos traçados então sendo alcançados. Para isso ela precisa ter uma estrutura organizacional bem definida em todos os seus níveis. O quadro 1 traz algumas definições a respeito da estratégia empresarial, compilados por Oliveira (2007).

Quadro 1: Definições de estratégia empresarial

AUTOR/ANO	DEFINIÇÕES
Von Neunamm e Morgentern (1947)	Movimento ou uma serie especifica de movimentos feitos por uma empresa.
Chandler Jr (1962)	Determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa, e a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar estas metas.
Tilles (1963)	Conjunto de objetivos e de políticas importantes.
Wrapp (1967)	Maneira de conduzir as ações estabelecidas pela empresa, tal como um maestro rege sua orquestra.
Simon (1971)	Conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo.
Andrews (1971)	Conjunto de objetivos, finalidade e metas, diretrizes fundamentais e de planos para atingir estes objetivos, postulados de forma que defina em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser.
Rumelt (1974)	Manutenção do sistema empresarial em funcionamento, de forma vantajosa.
Buzzell et alii (1975)	Conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los.
Steiner (1979)	Futuridade das decisões correntes.
Glueck et alii (1980)	Plano uniforme, compreendido e integrado que é estabelecido para assegurar que os objetivos básicos da empresa serão alcançados.
Pascale e Athos (1982)	Processo de selecionar oportunidades definidas em termos de pedidos a serem atendidos e produtos a serem oferecidos.
Mintzberg (1983)	Forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultado que ele tenha programado.
Ohmae (1985)	Modo pelo qual a empresa procura distinguir-se de maneira positiva da concorrência, usando seus pontos fortes para atender melhor as necessidades dos clientes.
Sharplin (1985)	Plano ou curso de ação de vital, intensa e continuada importância para a empresa em sua totalidade.
Porter (1985)	Busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria ou setor; a área fundamental onde ocorre a concorrência; e a escolha desta estratégia competitiva está baseada num nível desta atividade da indústria e nos determinantes da posição competitiva relativa dentro dessa indústria.
Ansoff (1990)	Regras e diretrizes para a decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma empresa.
Quinn (1992)	Padrão ou plano que integra os objetivos maiores de uma empresa, suas políticas e ações em todo coeso.
Stoner e Freeman (1995)	Programa amplo para definir e alcançar as metas de uma empresa; resposta da empresa ao seu ambiente através do tempo.

Fonte: Oliveira (2007, p. 8)

Ao formular sua estratégia, uma empresa precisa buscar a maior quantidade possível de aspectos que a diferenciem da concorrência, aumentando, desta forma, sua competitividade. A partir disso, Abreu (2009) escreve que a forma pela qual uma empresa decide competir é ditada pela estratégia adotada. Ainda segundo a autora uma das abordagens que possibilita elevar a competitividade das organizações é a atenção aos intangíveis. Sendo assim, seu campo de atuação é mais abrangente a ponto de atenção a aspectos dificilmente

imitáveis pelos concorrentes, sua vantagem competitiva será maior, ou seja, sua chance de perdurar ao longo do tempo será tão maior conforme forem esses pontos inimitáveis. A partir dessa ideia de recursos não imitáveis surgiu a Visão Baseada em Recursos.

2.2 Visão Baseada em Recursos (VBR)

Alicerçados na perspectiva de que a gestão dos recursos, como pressupõe a RBV, é preditora do desempenho, estudos como o estudo seminal de Wernerfelt (1984) têm sido desenvolvido procurando testar essa associação e, principalmente, procurando identificar seu real impacto sobre o desempenho das firmas.

Barney (1991), na mesma direção de Wernerfelt (1984), entende que o conjunto de recursos da firma não é somente uma lista de fatores, mas o processo de interação entre eles, bem como seus efeitos sobre a organização. Ao se elaborarem as estratégias que possuem por objetivo gerar vantagens competitivas, três recursos recebem o destaque, sendo eles: i) os recursos físicos de capital, ii) os recursos de capital humano, e iii) os recursos de capital organizacional compreendendo todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, conhecimento, e outros. Dessa forma, capacidades organizacionais, capacidades estratégicas e capacidades dinâmicas são observadas como sendo o terceiro recurso, que objetiva gerar a vantagem competitiva.

Para Grant (2002), a estratégia por si só não garante sucesso; o que vai conferir a empresa permanência no mercado será a identificação de suas potencialidades e habilidades, ou seja, a identificação de suas vantagens competitivas. De acordo com Grant (2002) o que garantirá que a empresa permanecerá o maior tempo possível atuante e, ao mesmo tempo competitiva no mercado, será a identificação de suas vantagens competitivas, vantagens essas que são identificadas por meio da manutenção de recursos próprios não imitáveis.

A empresa ser vista a partir de suas capacidades é característica da escola da Resource Based View (RBV) ou Visão Baseada em Recursos. Essa visão é de dentro para fora da organização. Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a Teoria Baseada em Recursos origina-se do trabalho de Penrose (1997), o qual conclui que os processos de crescimento das empresas são caracterizados pelas oportunidades externas e internas, as quais são decorrentes do conjunto de recursos que possuem.

Segundo Penrose (1997), Wernerfelt (1984) propôs analisar as empresas tomando como ponto de partida recursos, ao invés de focar seus produtos, o que permitiu abrir novas perspectivas para a estratégia empresarial. Abreu (2009) diz que esses recursos nem sempre são objeto de registro pela contabilidade, embora possam tratar-se de bens e direitos. Aqueles que já são registrados passaram a ser denominados Ativos Intangíveis.

2.3 Ativos Intangíveis

Para uma compreensão acerca de ativos intangíveis, primeiramente apresenta-se uma breve conceituação do ativo. Para a contabilidade tradicional, ativos são todos os bens e direitos de uma entidade. Na abordagem de Martins (1972) e Ludícibus (2000), considera-se como ativo, o resultado futuro resultado econômico que se espera de um agente.

Nesse sentido Hendriksen e Van Breda (1999), afirmam que se encaixariam como bens as instalações da empresa, máquinas, equipamentos, os produtos produzidos no caso de uma fábrica ou os serviços prestados no caso de uma empresa prestadora de serviços, etc. Ou seja, tudo que de alguma forma ou em algum momento gerará um fluxo de caixa.

Antunes (2000) afirma que os ativos podem ser tangíveis ou intangíveis. Já os ativos intangíveis, também chamados de invisíveis ou intelectuais, não possuem forma física, não podem ser tocados, mas podem ser comprovados. Hendriksen e Van Breda (1999) os definem

como uma das áreas mais complexas e desafiadoras da contabilidade e, provavelmente, das finanças empresariais. Ainda segundo estes autores a palavra intangível tem origem no latim *tangere* que significa tocar.

Kayo (2002) apresenta uma proposta de classificação destes ativos, como veremos no quadro 2:

Quadro 2: Uma Proposta de Classificação dos Ativos Intangíveis

Família	Alguns ativos intangíveis
Ativos Humanos	<ul style="list-style-type: none">- conhecimento, talento, capacidade, habilidade e experiência dos empregados;- administração superior ou empregados-chave;- treinamento e desenvolvimento;- entre outros.
Ativos de Inovação	<ul style="list-style-type: none">- pesquisa e desenvolvimento;- patentes;- fórmulas secretas;- <i>Know-how</i> tecnológico;- entre outros.
Ativos Estruturais	<ul style="list-style-type: none">- processos;- <i>softwares</i> proprietários;- bancos de dados;- sistemas de informação;- sistemas administrativos;- inteligência de mercado;- canais de mercado;- entre outros.
Ativos de Relacionamento (com públicos estratégicos)	<ul style="list-style-type: none">- marcas; logos;- <i>trademarks</i>;- direitos autorais (de obras literária, de <i>softwares</i>, etc);- contratos com clientes, fornecedores, etc.;- contratos de licenciamento, franquias, etc.;- direitos de exploração mineral, de água, etc.;

Fonte: Kayo (2002, p. 19).

É importante destacar a pesquisa realizada por Gonçalves e Ott (2002) na qual examinaram as informações publicadas no site da CVM – Comissão de Valores Mobiliários de 743 companhias brasileiras e, dentre todas estas, apenas uma publicou informações a cerca de seu *Goodwill*, ou seja, nenhuma das outras evidenciou suas práticas acerca de seu intangível. Contudo, com a publicação da Lei 11.638/2007 que inclui o subgrupo intangível em substituição ao diferido dentro do ativo permanente, essa realidade passa a tomar novo rumo.

Se os ativos intangíveis tem tanta importância estratégica para as empresas, em razão de sua decisiva participação na criação de valor para as mesmas, então devem as empresas se preocuparem também com os custos a eles associados, garantindo, desta forma, vantagens competitivas.

2.4 Fatores Intangíveis

Para Diehl (1997) fatores intangíveis são fatores que permitem que uma operação de negócio, e que não agem diretamente sobre os processos de negócios. Segundo Abreu (2009, p. 35) fatores intangíveis podem ser considerados recursos incorpóreos utilizados pelas organizações e auxiliam na vantagem competitiva. O quadro 3 apresenta exemplos de fatores intangíveis.

Quadro 3: exemplos de fatores intangíveis

FATORES INTANGÍVEIS	DESCRIÇÃO
Motivação Funcional	Nível de comprometimento dos colaboradores em seguir as determinações propostas pela empresa e atingir as metas propostas.
Patentes	Proteção ao registro de invenções e tecnologia desenvolvida pela empresa.
Direitos Autorais	Proteção a criação.
Imagem Mercadológica Positiva	Referência positiva do mercado consumidor como sendo uma empresa confiável e correta.
Conhecimento do RH (Tecnologia Informal)	Conhecimento de técnicas de trabalho que aproveitem melhor os recursos. Eficácia de pessoal.
Variedade de Produtos	Garantia de escolha pelo mercado.
Fidelidade dos Clientes	Fator de retorno dos clientes e surgimento de mais de um negócio com os mesmos clientes.
Fornecedores Confiáveis	Cadeia de valor que garante o fornecimento e o abastecimento da produção.
Rede de Distribuição Eficiente	Garantia de entrega, pontualidade e atendimento da demanda de mercado.
Franquias	Gestão da ideia do negócio.
Marcas Registradas	Nomes conhecidos e de referência ao mercado
Imagem Ambiental	Empresa politicamente correta e protetora do meio ambiente.
Recursos Naturais	Fatores que representam a relação dos resíduos da empresa e sua utilização e destinação dos recursos naturais no processo produtivo.
Cultura Organizacional	Crenças e valores que envolvem a organização. Aspecto ligado aos valores éticos.
Cultura Gerencial	Decisões centralizadas ou descentralizadas que possibilitam flexibilidade empresarial.
Aspectos Climáticos	Fator intangível que influencia no desempenho, caso a escolha do local onde a empresa será instalada não seja apropriado ao negócio pretendido.
Facilidade de Acesso	Fator intangível que garante a preferência pelo consumidor.
Facilidades Educacionais	Fator que oportuniza profissionalização no ambiente empresarial.
Lazer	Fator relacionado diretamente sobre a qualidade de vida.
Cultura Política	Fator relacionado com ética e comportamento do cidadão. Espelha a ética social local, regional e nacional.
Disponibilidade de Serviços	Fator relacionado a proteção e redução de riscos de possíveis perdas. Alguns exemplos desta disponibilidade é a assistência técnica, a existência de bombeiros e serviços de saúde próximos, etc.

Fonte: Peskin e Halpern (1990, p. 27) adaptado por Abreu (2009)

Nem todos estes fatores citados nos exemplos do quadro 3 são registrados pela contabilidade, mas independentemente de seu registro, geram valor para a empresa. Nesta busca de se diferenciar da concorrência, conseguindo e aumentando a sua vantagem competitiva, os elementos intangíveis e mais especificamente a marca, apresenta-se como uma excelente possibilidade da realização do tão desejável resultado.

Entende-se por marca como sendo, “um nome, termo, desenho, símbolo ou qualquer característica que identifique o produto ou serviço de um vendedor como distinto daqueles de outros vendedores” (*American Marketing Association [AMA], 2005*). “Uma marca é portanto um produto ou serviço que agrega dimensões que, de alguma forma, o diferenciam de outros produtos ou serviços desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade.” (KOTLER; KELLER, 2005, p. 269). Para os autores, essas diferenças podem estar relacionadas ao desempenho do produto (funcionais, racionais ou tangíveis) ou relacionadas ao que a marca representa (simbólicas, emocionais ou intangíveis).

Para que seja factível o desenvolvimento do valor de uma marca, os critérios mais amplamente empregados como definidores do valor das marcas são: qualidade percebida, lealdade, relacionamento com a marca e associações da marca. (AAKER, 1996; CHERNATONY; McDONALD, 1998; KAPFERER, 2003; KOTLER; KELLER, 2005, BARCELLOS, 2013). Em concordância com os ativos e fatores intangíveis apresentados por Kayo (2002) e Peskin e Halpern (1990).

Portanto para se conseguir efetivamente os significados vantajosos da marca, buscar as soluções junto ao seu mercado alvo é imprescindível, uma vez que para cada organização se dará de forma específica e única. Todavia, o foco na orientação para o mercado, seus sistemas internos e estratégia empresarial definem a experiência com única de valor para o seu consumidor.

Para Leão e Mello (2009), a literatura de marketing tem apontado a crescente importância das marcas. Destacam ainda que elas são extremamente relevantes tanto para as organizações quanto para os consumidores. Generalizando, assume-se que, as marcas são importantes por representarem um critério de escolha fundamental, por parte do consumidor. Por sua vez, são importantes para as organizações por serem fonte de diferenciação de seus produtos, bem como uma medida mais objetiva de seus esforços mercadológicos.

2.5 Conceito e mensuração do valor patrimonial de uma marca: (brand equity)

As marcas existentes no mercado variam em termos de poder e valor que possuem. O valor patrimonial da marca está altamente relacionado à quantidade de consumidores da marca que estão nas classes superiores e, também, as fortes associações mentais e a outros atrativos, como patentes, marcas registradas e relacionamento de canais.

Segundo Mohan e Sequera (2013), Barcellos (2013), a marca é considerada um dos ativos intangíveis mais importantes de qualquer negócio. As empresas gastam uma quantidade considerável de seu tempo e de suas receitas em atividades de construção de marca. Neste cenário, surgiu a necessidade de justificativa das atividades de construção de marca. *Brand Equity* e o desempenho dos negócios são os dois temas simultâneos de interesse para os gestores e acadêmicos.

Assim, a criação e gestão da marca passa a ser o problema principal na estratégia do produto. Por um lado, desenvolver um produto de marca requer um grande investimento de longo prazo, especialmente em comunicação (propaganda, publicidade, promoção de vendas, força de vendas, *merchandising*, atendimento, e embalagem). O tratamento de uma marca apenas como um nome está totalmente equivocado. O desafio deve ser em estabelecer uma marca com profundas associações positivas em relação a ela. Seria um erro promover somente atributos. (AAKER, 1996; CHERNATONY; McDONALD, 1998; KAPFERER, 2003; KOTLER; KELLER, 2005, BARCELLOS, 2013).

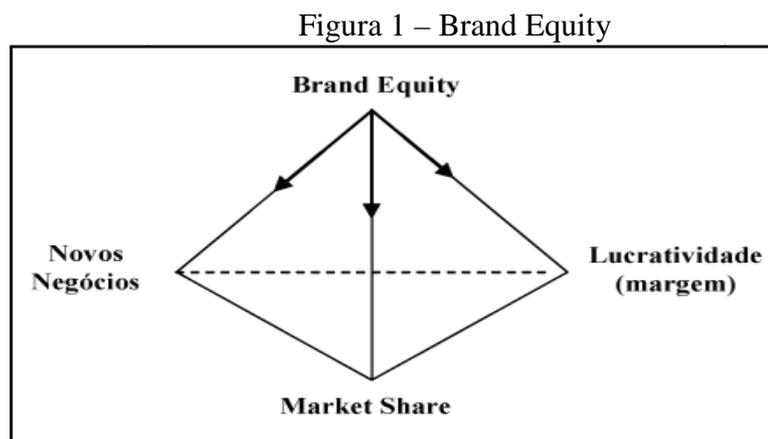
O relacionamento com a marca e as atitudes dos consumidores em relação a sua marca, pode ser resumido em cinco possibilidades. A preocupação na organização quando o seu consumidor poderá trocar de sua marca, especialmente por razões de preço; sem fidelidade à marca. Quando o consumidor está satisfeito e aparentemente não há razão para trocar a marca, o consumidor poderá fazer por quaisquer motivos. O valor da marca inicia quando o consumidor está satisfeito e incorrerá em custos pelos concorrentes para se trocar de marca. Um alto valor da marca é quando o consumidor valoriza a sua marca e a considera parte da sua vida. E a vantagem competitiva é quando o consumidor é devotado à sua marca. Está tão plenamente satisfeito que será defensor de sua marca em seu círculo social. (KOTLER; KELLER, 2005, BARCELLOS, 2013).

Por meio deste relacionamento com a marca, alguns benefícios podem ser conseguidos. A empresa terá custos de comunicação integrada e marketing, reduzidos devido

à conscientização e à fidelidade do consumidor em relação à marca. A empresa terá maior poder de negociação com os distribuidores e varejistas porque os consumidores possuem preferência pela sua marca. A organização pode cobrar um preço maior do que o de seus concorrentes porque a marca tem maior qualidade percebida. A organização pode lançar novos itens para sua linha mais facilmente, porque o nome de marca possui alta credibilidade e preferência. A marca oferece à empresa certa defesa contra a concorrência por preço. (AAKER, 1996; KOTLER; KELLER, 2005; URDAN; URDAN, 2006).

Troiano (2003) afirma que, quando as empresas alavancam valor com sua marca, *brand equity*, desenvolve a capacidade de gerar mais oportunidades de negócios, sendo esperados três efeitos no crescimento do poder da marca, que podem ter maior ou menor sinergia em função da gestão da marca: uma maior propensão ao aumento de sua participação de mercado, em virtude 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 a extensão de produtos de marca; e, finalmente, a possibilidade de atuar no mercado com maiores margens (praticando preços *premium*), aumentando a lucratividade.

Em conformidade com a figura 1, Troiano (2003) representa essa análise dos efeitos do *brand equity*, e suas possibilidades.



Fonte: Troiano (2003)

Existe a possibilidade que, as marcas durem mais que os produtos e seu capital instalado, e são, portanto seu principal bem durável. Toda marca poderosa representa um grupo de clientes fiéis. Portanto, o bem fundamental que sustenta o patrimônio de marca é o valor do cliente fiel ao longo do tempo, com o gerenciamento da marca servindo como uma importante ferramenta de marketing.

A utilização adequada da marca apresentará várias vantagens, um nome ajuda a empresa a processar pedidos e solucionar problemas, nome de marca da empresa oferece proteção legal aos aspectos exclusivos do produto, uso de marca oferece à empresa a oportunidade de atrair um grupo de cliente fiel e lucrativo. Costa e Crescitelli, (2003) e Kotler e Keller, (2005), apresentam que a fidelidade à marca fornece à empresa alguma proteção em relação à concorrência; uso de marca ajuda a empresa a segmentar seus mercados, marca forte constrói a imagem corporativa, tornando mais fácil lançar novas marcas e ganhar a aceitação dos distribuidores e consumidores.

Posicionamento do produto ou da marca é a imagem obtida pelo produto ou marca na mente do consumidor (Christensen, 1999). Mesmo que uma marca esteja hoje bem posicionada, a organização deve estar atenta ao seu mercado-alvo, pois o reposicionamento poderá ser necessário. Antigos ou novos concorrentes, e ainda mudanças nas preferências de seus consumidores poderá alterar o valor e o significado da marca.

Sacchet, Sacchet e Ferreira (2010), propõem uma estratégia de posicionamento para a marca Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre. Keller e Machado (2005) chamaram a atenção para o caso do esporte no Brasil, que limita seus resultados financeiros de acordo com derrotas ou vitórias. Conforme apresentado anteriormente, o posicionamento se dá em conseguir a liderança de custo ou nicho de mercado ou na diferenciação, baseada na imagem na mente do consumidor, como uma estratégia genérica.

Em conformidade ao já apresentado, o valor apresentado pelo consumidor à marca é o seu posicionamento: ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo. Kotler e Keller (2005) sugeriram que a estratégia de posicionamento inclua uma diferenciação significativa, difícil de ser copiada pela concorrência, que seja um benefício relevante e a preço viável ao consumidor, para que permita maior lucratividade à empresa, entretanto Carpenter, Glazer & Nakamoto (1994) afirmaram que as marcas podem, muitas vezes, se diferenciar por atributos irrelevantes. Ressaltando o cuidado com seu mercado-alvo.

Portanto, a imagem de determinada marca e a efetividade de sua gestão, passaram a receber uma maior importância a partir do momento em que a marca foi reconhecida como um ativo societário: um patrimônio. No entanto, é um ativo intangível de valor variável, ou seja, pode ser ampliado ou diminuído em função da competência de sua gestão (SCHULTZ; BARNES, 2001).

Indo ao encontro de Schultz e Barnes (2001), e a Carpenter, Glazer e Nakamoto (1994), Kapferer (2004) dividiu a marca em seis níveis: atributos (ideias/valores associadas a marca remete à mente instantaneamente), benefícios (aquilo que o consumidor busca para atender a sua necessidade/desejo), valor (o que é considerado diferencial pelo público-alvo), cultura (a que cultura/nacionalidade ela está associada), personalidade (projeções que a marca) e usuário (quem são seus clientes).

Aaker e Shansby (1982) apresentam diferentes possibilidades estratégicas de posicionamento: por atributo, por benefício, por aplicação/ utilização, por usuário, por concorrente, por categoria de produtos, por qualidade ou preço. A estratégia do posicionamento deve considerar qual o valor e seu significado para o mercado-alvo. Uma marca forte e de valor para seu mercado-alvo, permite que a organização possa praticar preços superiores (preços *premium*) aos das empresas que não detêm o mesmo reconhecimento de marca; considera um comparativo entre os fluxos de caixa referentes a uma empresa de marca forte e uma empresa sem o atributo marca, calculado pelo valor presente do preço *premium* (com relação a um produto genérico) pago por clientes em uma determinada categoria.

A aplicação do método econômico baseado no critério de preço *premium* para avaliação de marcas é usual (AAKER, 1998; LOURO, 2000; FERNÁNDEZ, 2002:), entretanto, outros aspectos relacionados à performance da empresa, que afetam diretamente as margens operacionais obtidas ou a política de preços estabelecida ou ainda a elasticidade da demanda, estão sendo desconsiderados no presente estudo, representando assim uma limitação em suas conclusões.

Em termos financeiros, uma marca é um ativo intangível. Sendo assim sua mensuração é importante, pois segundo Johnson e Kaplan (1993) o valor econômico de uma companhia não é limitado à soma dos valores de seus ativos tangíveis, pois inclui o valor de seus ativos considerados intangíveis. Feldwick (1998) postula que o *brand equity* vem sendo compreendido em três dimensões independentes entre si: valor, força e descrição da marca. Embora haja uma tendência a se subentender que a força da marca é um dos fatores que afetam o valor da marca e que a descrição da marca impacta a força da marca, essa relação não pode ser provada. Por essa razão, Feldwick (1998) recomenda o tratamento desses três significados do *brand equity* como conceitos distintos, e não aspectos diferentes de um mesmo conceito.

Estudos recentes com franqueados franceses (GHANTOUS; JAOLIS, 2013) e com consumidores ingleses em supermercados (REHA, 2013), confirmam a necessidade de integrar a marca na proposta de valor de uma organização mesmo em situações diferentes como nos casos citados.

Algumas marcas obtêm uma diferenciação tão forte que se transformam em metonímia de uma categoria de produtos ou serviços, ou seja, sua marca é usada para se referir ao produto genericamente. Enquadram-se nessa situação as marcas Band-Aid para curativos adesivos, Kleenex para lenços descartáveis, Gillete para lâmina de barbear, Xerox para cópias reprográficas, dentre outras. O que facilita em se conseguir confiabilidade, entregar valor e segurança ao seu consumidor e aumentar com isso o valor da própria organização. Para Aaker (2014), quando as marcas são considerados ativos, o papel da gestão da marca muda radicalmente, de tático e reativo para estratégico e visionário. Com uma visão amplificada, o marketing ganha um lugar à mesa da estratégia, tornando-se um participante na criação e gestão da estratégia de negócios. Segundo o autor, mudando a ênfase de medidas táticas, tais como vendas de curto prazo para medidas estratégicas de valor da marca, ou seja, consciência, associações e fidelização de clientes, uma grande mudança. A premissa é que marcas fortes podem no futuro ser a base da vantagem competitiva e lucratividade a longo prazo.

3 Considerações Finais.

Os estudos de estratégia, inicialmente de Von Neunamm e Morgentern (1947), que estuda cada movimento ou uma série específica de movimentos feitos por uma empresa, passando por monitoramentos ambientais, objetivos e metas, processos decisórios integrados ao futuro da organização contribuindo para a sua perpetuação.

Para se manterem vivas e operantes em um cenário cada vez mais hostil, elas necessitam buscar alternativas que possam ser seu diferencial nesta competição. Investimentos em ativos intangíveis podem ser citados com um destes diferenciais, visto que, a maioria das organizações concentra seus investimentos nos ativos tangíveis. Muitas vezes isto pode ser um fator decisivo para entender como duas empresas com a mesma estrutura e fatia de mercado podem apresentar resultados tão diferenciados.

Pelas características da escola da Resource Based View (RBV) ou Visão Baseada em Recursos, ambiente propício ao desenvolvimento adequado do posicionamento, é o que faz de cada organização um ser único. É apresentado não somente a importância ou o valor para a organização, e sim como aspectos que parecem óbvios e lógicos, podem se perder na dinâmica diária das organizações.

O objetivo deste artigo é contemplado ao se apresentar por aproximadamente cinquenta anos as definições na estratégia empresarial, a visão baseada em recursos e como uma atenção correta dedicada aos bens intangíveis poderá auxiliar no desenvolvimento de valor para a organização e o mercado. Portanto, dentro deste, não novo, mas revigorado debate de que investimentos nos ativos intangíveis são cada vez mais necessários para uma legal e correta criação de valor para a empresa, a marca se apresenta como uma excelente oportunidade de negócios e de manutenção de uma vantagem competitiva sustentável.

Referências Bibliográficas

AAKER, D. A.; SHANSBY, J. G. Positioning your product. *Business Horizons*, v. 25, n. 3, p. 56-62, may./jun., 1982.

AAKER, D. A. **Marcas: brand equity: gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócio, 1998.

AAKER, D. A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.

AAKER, D. A. Brands as Assets. **Marketing News**. mar., 2014. Disponível em: www.ama.org/publications/MarketingNews/Pages/brands-as-assets.aspx Acesso em: 29 mar. 2014.

ABREU, A. L. **Uma contribuição à mensuração dos custos intangíveis**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). 2009. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2009.

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANTUNES, M. T. P. **Capital intellectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

BARCELLOS, C. Z. Análise dos atributos da marca na prospecção de clients: Estudo de caso na agência Bradesco Piracicaba SP. **Caderno Profissional de Marketing**. v.1, n.2, p. 52-64, 2013.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. v. 7, n. 1, p. 99-120, 1991.

CARPENTER, G. S.; GLAZER, R. H.; NAKAMOTO, K. Meaningful brands from meaningless differentiation: the dependence on irrelevant attributes. **Journal of Marketing Research**, v. 31, p. 339-350, aug., 1994.

CHERNATONY, L., MCDONALD, M., **Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets**. 2. ed. Oxford: Butterworth-Henimann, 1998.

CHRISTENSEN, C. M. **Innovation and the General Manager**. Homewood: Irwin/McGraw-Hill, 1999.

COSTA, A. R.; CRESCITELLI, E. **Marketing promocional para mercados competitivos: planejamento, implementação, controle**. São Paulo: Atlas, 2003.

DIEHL, C. A. **Proposta de um sistema de avaliação de custos intangíveis**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). 1997. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1997.

_____. **Controle estratégico de custos: um modelo referencial avançado**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). 2004. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.

FELDWICK, P. Para que serve o valor líquido. **HSM Management**, n. 7, p. 66-74, 1998.

FERNÁNDEZ, P. **Valuation of brands and intellectual capital**. Barcelona: IESE Business School, 2002. Reseach Paper, n. D/456, 2002.

GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GONÇALVES, O.; OTT, E. A evidenciação nas companhias brasileiras de capital aberto. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 26. 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

GHANTOUS, N.; JAOLIS, F. Conceptualizing Franchisee-based Brand Equity: A Framework of the Sources and Outcomes of the Brand's Added Value for Franchisees. **International Business Research**. v. 6, n. 2, p. 112-125, 2013.

GRANT, R. M. Resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

HENDRIKSEN, E. S.; VAN BRED, M. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

- KAPFERER, J. N. **As marcas: capital da empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- _____. **O que vai mudar as marcas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- KAYO, E. K. **A estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível-intensivas**: uma contribuição ao estudo da valoração de empresas. Tese (Doutorado em Administração). 2002. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.
- JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. **Contabilidade gerencial**: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- KELLER, K. L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*. v. 57, n. 1, p. 1-22, jan., 1993.
- KELLER, K. L.; MACHADO, M. M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2005.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Atividades marcárias na vida cotidiana dos consumidores: descoberta de uma nova forma de se pensar as marcas? **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. v. 13, n. 1, p. 92-116, jan./mar., 2009.
- LOURO, M. J. S. Modelos de avaliação de marcas. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. v. 20, n. 2, p. 26-37, 2000.
- LUDÍCIBUS, S. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MARTINS, E. **Contribuição à avaliação do ativo intangível**. Tese (Doutorado em Contabilidade), 1972. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1972.
- MEDEIROS, J. B. **Redação científica**: a prática de fichamento, resumos, resenhas. São Paulo: Atlas. 2000.
- MENEGHETTI, F. K. O que é um Ensaio-Teórico?. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, p. 320-332, 2011.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOHAN, B. C.; SEQUEIRA, A. H. Brand Equity and Business Performance: Towards a Conceptual Framework. *Indian Journal of Management*. v. 43, n. 2, p. 5-22, 2013.
- MURRAY, J. Y.; GAO, G. Y.; KOTABE, M. Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*. v.39, p. 252–269, 2011.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. São Paulo: Atlas, 2007.
- PENROSE, E. The theory of the growth of the firm. In: FOSS, N. J. **Resource, Firms, and Strategies**: a reader in the resources-based perspective. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- REHA, S. Relationship between Country of Origin Image and Brand Equity: An Empirical Evidence in England Market. *International Journal of Business & Social Science*. v. 4 n. 3, p. 78-88. mar., 2013.

SACCHET, R. O. F; SACCHET, L. O. F; FERREIRA, M. V. M. Branding no esporte: estudo aplicado à marca Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense. **Comunicação & Inovação**. v. 11, n. 20, p. 77-83, jan./jun., 2010.

SCHULTZ, D.; BARNES, B. E. **Campanhas estratégicas de comunicação de marcas**. São Paulo: Qualitymark, 2001.

TROIANO, J. Além da retórica: medindo a força da marca. **Revista da ESPM**. v. 10, p. 7-18, mar./abr., 2003.

URDAN, F. T. e URDAN, A. T. **Gestão do composto de marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

VON NEUNAMM, J.; MORGENSTERN, O. **The theory of games and economic behavior**. Princeton: Princeton University Press, 1947.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171–180, 1984.