

# GESTÃO DE MARCAS - ESTUDO MULTI-CASO EM EMPRESAS DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

**Angela Cristina Marqui (UFSCar/DEP)**  
acmarqui@usp.br

**Mário Otávio Batalha (UFSCar/DEP)**  
dmob@power.ufscar.br

**Flavio Torres Urdan (FEA/USP)**  
fturdan@usp.br



*O objetivo deste trabalho é analisar os esforços para construção de marca tendo como base as decisões pertinentes ao âmbito de sua realização e compará-los de forma a contribuir para futuras investigações sobre o tema. Mediante uma abordagem qualitativa optou-se por realizar estudo de casos múltiplos em duas empresas da indústria de alimentos localizadas no interior do estado de São Paulo, referidas ao longo deste trabalho por Empresa A e Empresa B, no qual se procurou relacionar os aspectos práticos que cercam estas decisões de gestão de marcas com os modelos da literatura especializada. A análise dos dados coletados indica diferenças significativas quanto à forma de gestão da marca. As ações das empresas relacionadas às atividades de construção do patrimônio da marca diferem em todas as dimensões. A principal contribuição deste trabalho consiste em observar a aplicação de alguns conceitos consolidados no aspecto teórico em duas empresas que oferecem ao mercado produtos similares, os quais se submetidos à testes de experimentação sem o nome da marca, poderiam ser considerados idênticos. Esse tipo de observação permite comparar de fato os resultados das ações de marketing para a construção da marca. Dessa observação pode-se extrair contribuições gerenciais relevantes que confirmam o que sugere a teoria.*

*Palavras-chaves: Marcas, patrimônio da marca, decisões de marca*

## 1. Introdução

Na área de marketing, um tema bastante explorado, especialmente no âmbito teórico, é a questão das marcas. "O futuro de muitas empresas reside nas marcas. O uso de marcas como o ponto de partida na formulação da estratégia da empresa é um importante pré-requisito para que uma nova direção seja criada – orientação para marca." (URDE, 1994). Além disso, é consenso entre autores que as decisões relacionadas à marca deveriam ser priorizadas e são estratégicas para a empresa (KELLER, 1993, 2003; PARK e SRINIVASAN, 1994; SHOCKER *et al*, 1994; URDE, 1994). Devem, então, ser praticadas por executivos e não delegadas aos níveis tático ou operacional. Segundo Keller (2001) construir uma marca forte e com alto valor pode proporcionar um grande número de possíveis benefícios para a empresa, tais como maior lealdade do consumidor e menor vulnerabilidade às ações de marketing da concorrência ou crises de mercado; maiores margens, respostas mais favoráveis a variações de preços, maior cooperação e apoio dos intermediários, aumento da eficácia da comunicação de marketing e oportunidades de licenciamento e extensões da marca.

Neste contexto, o presente trabalho tem como objetivo analisar o esforço para a construção de marca nas empresas selecionadas, e compará-los de forma a contribuir para futuras investigações sobre o tema.

A principal contribuição esperada deste trabalho consiste em observar a aplicação de alguns conceitos consolidados no aspecto teórico em duas empresas que oferecem ao mercado produtos similares, os quais se submetidos à testes de experimentação sem o nome da marca, poderiam ser considerados idênticos. Esse tipo de observação permite comparar de fato os resultados das ações de marketing para a construção da marca.

## 2. Patrimônio da marca

Primeiramente, é necessário estabelecer uma definição para o termo marca. Segundo a *American Marketing Association* a marca é "um nome, expressão, indício, símbolo, desenho, ou uma combinação destas coisas com o intuito de identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los dos da concorrência." (*apud* KOTLER, 2000).

Além da definição acima, outros autores contribuem com análises acerca do conceito de marca. "A realidade é que uma marca é muito mais complexa que um nome ou logo. Mais propriamente, uma marca é um conjunto de expectativas e associações despertadas pela experiência com um produto ou empresa". (DAVIS, 2002).

Em essência, a marca identifica a empresa ou fabricante, pode ser um nome, uma marca comercial, um logotipo ou outro símbolo. Uma marca é essencialmente uma promessa da empresa de fornecer uma série específica de atributos, benefícios e serviços uniformes aos compradores. As melhores marcas trazem uma garantia de qualidade.

Churchill e Peter (2005) definem os diferentes tipos de marca como segue:

- Marca do fabricante é uma marca de propriedade e uso do fabricante.
- Uma marca de propriedade e uso do revendedor (como um atacadista ou varejista) é chamada de marca própria.
- Marcas genéricas ou produtos genéricos são definidos como produtos identificados apenas por sua classe genérica. Suas embalagens não trazem nomes de marcas ou outra identificação do vendedor, mas apenas o tipo de produto e algumas informações exigidas,

como os ingredientes, no caso de produtos alimentícios.

- Uma outra forma de usar uma marca é o licenciamento, que é uma concessão a outra organização dos direitos de usar uma marca registrada, um produto patenteado ou um processo. (CHURCHILL; PETER, 2005).

O patrimônio da marca é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela. (AAKER, 1998).

Pode-se formular a problemática das empresas como sendo saber quais produtos comercializar sob uma determinada marca de forma a otimizar o seu valor financeiro. Os produtos fabricados, de certa forma, são condicionados pela estratégia da marca. Já em pequenas empresas, a questão das marcas se dá a um nível mais clássico, seu papel essencial reside na promoção dos produtos, assim, nesse caso a estratégia de marca é condicionada pelos produtos. (AURIER, SIRIEIX, 2004).

Como definido anteriormente, o patrimônio da marca "é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca" (AAKER, 1998). Como decorrência dessa definição, para que certos ativos e passivos determinem o patrimônio da marca, 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 possa ser transferida para um novo nome ou símbolo. Os ativos e passivos, nos quais o patrimônio da marca se baseiam, vão diferir de contexto para contexto. Contudo, segundo Aaker (1998), podem ser agrupados de forma prática em cinco categorias ou dimensões: (1) lealdade à marca; (2) conhecimento do nome; (3) qualidade percebida; (4) associações à marca e (5) outros ativos do proprietário da marca (patentes, trademarks, relações com canais de distribuição, etc).

A figura 1 apresenta essas categorias, também chama das de elementos do patrimônio da marca. As cinco categorias de ativos que se encontram subjacentes ao patrimônio da marca são mostradas como sendo sua base. A figura 1 mostra, também, que o patrimônio da marca cria valor não só para o consumidor como também para a empresa.

Para tanto é necessário fornecer uma visão que permita à empresa articular estratégias de marcas que sejam externamente (marca e clientes) e internamente (recursos/ capacitação da empresa) consistentes. A análise das relações fundamentais entre cada uma das dimensões, que segue, proporcionará essa visão: a essência da estratégia empresarial orientada para a marca.

#### a) Lealdade à marca

Reconhece-se que investimentos de tempo, esforço, e outros recursos irrecuperáveis em relacionamento com os consumidores e membros do canal cria um comprometimento que motiva as partes a manter o relacionamento e estabelece uma expectativa de reciprocidade. Como resultado desses investimentos e desse relacionamento tem-se o constructo de comportamento leal. O comportamento leal é definido por Wulf *et al* (2001) como uma dimensão composta pela frequência de compra do consumidor e pelo montante gasto em um varejista comparado com o montante gasto em outros varejistas dos quais o mesmo consumidor compra. Em outras palavras, o comportamento de lealdade é avaliado como uma combinação única de indicadores de comportamento.

Repetidas compras e a participação de mercado de uma categoria atribuída a uma marca são

os principais indicadores de comportamentos de consumidores leais. Keller (2001) considera que a marca deve gerar suficientes freqüências e volumes de compra para incrementar os lucros da empresa proprietária da marca.

A lealdade à marca é uma medida da ligação do consumidor com a marca. Reflete a probabilidade de o consumidor mudar ou não para outra marca, especialmente se a concorrente fizer uma mudança quer em preço, quer em características do produto. À medida que a lealdade à marca aumenta, a vulnerabilidade da base de consumidores à ação da concorrência diminui. É um indicador do patrimônio da marca claramente ligado aos lucros futuros, uma vez que a lealdade à marca se traduz diretamente em vendas futuras. Por exemplo, se os consumidores são indiferentes à marca e compram segundos as características do produto, preço e conveniência, sem levar em consideração o nome da marca, provavelmente as marcas dessa categoria de produto desfrutam de pouco ou nenhum patrimônio relacionado à marca. Por outro lado, se os consumidores continuam a comprar uma marca mesmo existindo concorrentes com características superiores, preço e conveniência, existe valor na marca.

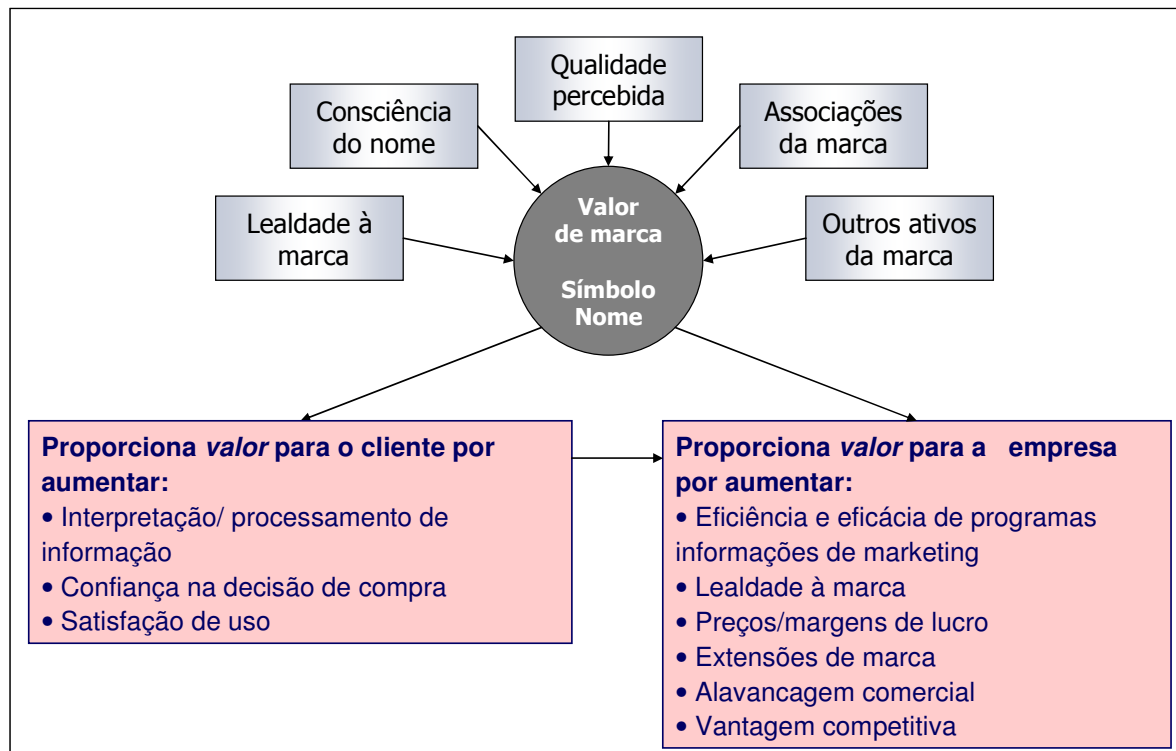


Figura 1: Elementos do patrimônio da marca (Fonte: Aaker, 1998)

Em muitos mercados há uma inércia substancial entre os consumidores, mesmo que haja custos muito baixos para a mudança e baixo comprometimento desses para com a marca consumida. Assim, uma base instalada de consumidores tem seu investimento de aquisição baseado no passado. Além disso, alguns consumidores atuais proporcionam a exposição da marca e a confirmação para novos consumidores. Portanto, a lealdade da base de consumidores reduz a vulnerabilidade da ação competitiva e implica, ainda, melhores negócios com o comércio, uma vez que os consumidores esperam que a marca esteja sempre disponível (AAKER, 1998). Deduz-se, então, que um indicador de curto prazo seria um péssimo indicador de lucratividade da marca, uma vez que os consumidores leais são

resultado de ações de longo prazo.

#### b) Conhecimento da marca

Segundo Aaker (1998), o conhecimento de uma marca é a capacidade que um comprador potencial tem de reconhecer ou de se recordar de uma marca como integrante de uma certa categoria de produtos. O posterior reconhecimento da marca é o primeiro passo básico na tarefa de comunicação e todos os modelos que tentam prever o sucesso de novos produtos têm o reconhecimento da marca como a chave do início da construção. Muito raramente, pode uma decisão de compra ocorrer sem que haja um reconhecimento.

O conhecimento da marca pelo cliente pode ser caracterizado em termos de duas dimensões: consciência da marca e imagem da marca (KELLER, 1993). A consciência da marca é a familiaridade que o consumidor possui com a marca e pode ser criada através da exposição repetida, embora isso seja mais eficiente para o reconhecimento da marca do que para a sua lembrança. Já a imagem da marca é um conjunto de associações. Uma imagem positiva para a marca é criada por programas de marketing que procuram criar associações únicas, fortes e favoráveis para a marca (KELLER, 1998). A inclusão da imagem da marca na dimensão conhecimento da marca é uma particularidade da abordagem que Keller apresenta nos seus trabalhos (1993, 1998, 2001, 2003), porém Aaker (1998) considera a imagem da marca como parte das suas associações e, portanto, será detalhada quando a dimensão das associações for apresentada.

O conhecimento da marca envolve um intervalo de sentimentos contínuo, desde o sentimento de que a marca seja reconhecida até a crença de que ela é a única na classe de produtos. O papel do conhecimento da marca no seu patrimônio depende do contexto como do nível de conhecimento atingido. Aaker (1998) sugere quatro níveis de conhecimento da marca: desconhecimento da marca, reconhecimento da marca, lembrança da marca e Top of mind.

O nível no qual a marca é desconhecida, significa que não existe conhecimento da marca. No nível mais baixo de conhecimento da marca, que é o reconhecimento da marca, baseia-se em um teste de recall estimulado e é particularmente importante para o comprador que escolhe a marca no ponto de venda.

O próximo nível é o da lembrança da marca. Nesse nível a lembrança é espontânea, sem a necessidade do estímulo utilizado no nível anterior e está associada com uma posição mais forte da marca.

No entanto, em uma pesquisa de recall sem estímulo algum, a primeira marca a ser mencionada alcança a classificação de Top of mind. A posição de Top of mind é uma posição especial, de forma concreta, a marca Top of mind está à frente das outras marcas na lembrança da pessoa, embora, naturalmente, possa haver uma outra marca bem próxima.

#### c) Qualidade percebida

Qualidade percebida é definida como o julgamento do consumidor a respeito da superioridade ou excelência de um produto. A qualidade percebida difere da qualidade objetiva, que pode não existir, uma vez que toda qualidade é percebida por alguém, seja um consumidor, pesquisador ou administrador (ZEITHAML, 1988).

Contudo, a interpretação das pessoas sobre o que é qualidade tem mudado rapidamente. Cada vez mais está baseada no que as pessoas acreditam ser os reais valores, pois elas procuram

encontrar significado e cultura em tudo o que fazem e compram. Esse movimento é uma indicação de que a consciência social é algo crescente, assim como o número de pessoas dispostas a pagar um pequeno extra por uma consciência limpa ou tranqüila (KING, 1991).

Uma posição forte de qualidade percebida é uma vantagem competitiva difícil de superar. Atingir paridade na percepção do nome pode ser extremamente dispendioso para uma marca com dependência de percepção. Uma marca terá associada a ela uma percepção de qualidade geral, não necessariamente baseada no conhecimento de especificações (AAKER, 1998).

Conhecendo-se a definição do que é qualidade percebida, de que se trata de uma fonte de vantagem competitiva, e que é crescente a valorização que consumidores fazem a respeito de um produto que atenda suas expectativas, pode-se concluir que essa é uma questão relevante para alavancar uma marca, seja ela nova, em fase de revitalização ou em processo de extensão.

#### d) Associações com a marca

O comportamento do mercado está crescentemente complexo e cada vez mais simbólico. Profissionais, que atuam na área de marketing, devem observar, além dos fatos relativamente superficiais, relacionados ao valor concreto dos produtos que as pessoas compram, com os quais eles usualmente se preocupam quando eles não pensam em seus bens como tendo significado simbólico.

No cerne da questão está o fato de que os consumidores não são tão orientados para funcionalidade quanto costumavam ser no passado, se é que realmente foram algum dia. As pessoas compram coisas não somente pelas suas funções, mas também pelo que elas significam. Levy (1959), denomina esse significado como a linguagem dos símbolos.

Levy (1959) explica que, na linguagem dos símbolos, as coisas que as pessoas compram são vistas como tendo significado pessoal e social em adição às suas funções. Símbolo é um termo geral para todas as ocasiões nas quais a experiência serve de mediador, em que um objeto, ação, palavra, figura, ou comportamento complexo é compreendido por significar não somente ele em si, mas também algumas outras idéias e sensações. Essas idéias e sensações são conhecidas, também, como associações.

As associações representam as bases de decisão de compra e para a lealdade à marca. Entre as possíveis maneiras que as associações podem criar valor para a empresa e para seus clientes estão a diferenciação ou posicionamento, criar atitudes positivas, servir como base para extensões (AAKER, 1998).

As associações estão relacionadas à mensagem que é transmitida a respeito da marca pela empresa ao público, ou seja, desenvolver associações que conduzam a uma imagem ou posicionamento de mercado desejado. Em outras palavras, em primeiro lugar, as associações precisam ser consistentes com os atributos da marca e com a percepção da marca que irão sustentar tais associações. Em segundo, as associações têm a função de diferenciar seus produtos da concorrência e, por fim, deverão servir como razão de compra por adicionar valor aos produtos da marca.

Partindo desse ponto de vista, um símbolo ou associação é apropriado (e o produto será usado e apreciado) quando ele combina com, ou reforça, a forma como o consumidor pensa sobre ele mesmo. Trata-se de um fato da natureza humana. Num sentido mais amplo, cada pessoa almeja intensificar ou realçar o senso de si e comporta-se de formas que são consistentes com



a imagem de pessoa que ele é ou que deseja ser (Como as pessoas se comportam consistentemente, com seu auto-conceito). Por exemplo, algumas dimensões de distinção são sexo, idade e classe social.

Desde que o conceito de imagem da marca foi divulgado, muitos anos atrás, a idéia tem sido enfraquecida e depreciada pelo uso corriqueiro desse conceito para se referir a todo e qualquer aspecto do produto e sua marca de identificação. Agora, parece relevante redirecionar atenção para a forma como os produtos transformam os pensamentos e sentimentos das pessoas no sentido das implicações simbólicas, se isso é planejado pelo fabricante ou não. Se o fabricante compreender que está vendendo símbolos tanto quanto bens, ele pode ver seus produtos mais completamente. Isso o torna capaz de compreender não somente como o objeto por ele vendido satisfaz certas necessidades práticas, mas também como ele (o objeto) supre de significados na cultura de hoje. Ambos, a empresa e o consumidor tendem a ganhar.

### 3. Decisões de marca

Kotler (2000) considera que a gestão de marcas traz diversos desafios para a empresa. As decisões chave propostas por esse autor são apresentadas na figura 2. A forma como as decisões são apresentadas na figura facilita a compreensão de como os as dimensões da marca poder ser trabalhadas, ao dividir e listar um conjunto de decisões de marca. Cabe destacar que outras decisões podem estar envolvidas no processo de construção do patrimônio da marca, mas as listadas por Kotler formam uma base para o desenvolvimento de estudos de caso

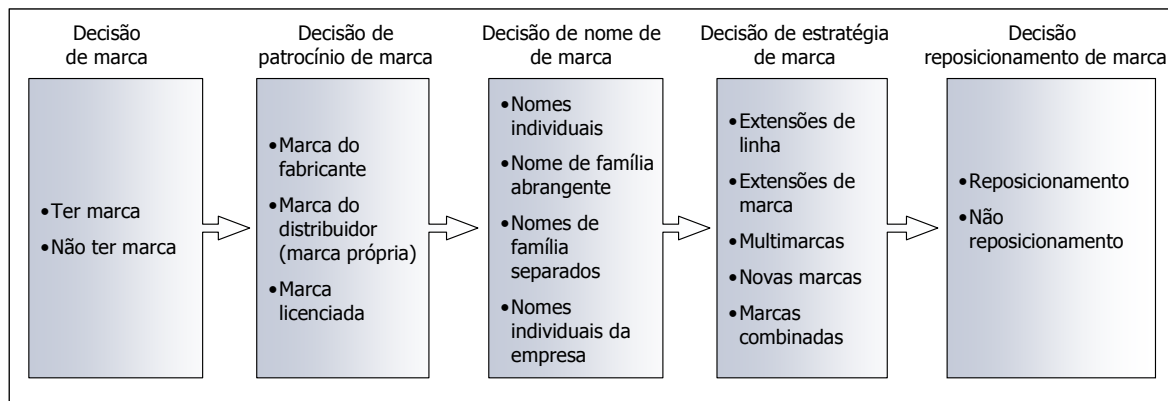


Figura 2: Visão geral das decisões de marca (Fonte: Kotler, 2000)

Essa perspectiva de decisões chave é importante para a interpretação da árvore de decisão construída para cada uma das empresas analisadas.

### 4. Pesquisa de campo

A abordagem adotada para este trabalho foi a qualitativa, pois ela procura conhecer e compreender, a partir das informações obtidas na fundamentação teórica. Para Bryman (1989), na pesquisa qualitativa aspectos como a interpretação do tema, a descrição do contexto, e o desdobramento dos eventos ao longo do tempo são enfatizados, a abordagem é desestruturada, que implica em notável flexibilidade, permite, em geral, o uso de três principais fontes de dados, a observação participante, entrevistas e análise de documentos, e finalmente é caracterizada pela proximidade que é possível ter com o fenômeno o qual se está interessado.

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo

dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2005).

No entanto, faz-se necessário optar se serão realizados estudo de casos múltiplos ou estudo de caso único. Para Yin (2005) o fundamento lógico para projetos de casos múltiplos deriva-se diretamente da compreensão que você tem de replicações teóricas e literais. Mesmo que seja possível fazer um estudo de caso com apenas dois casos, as chances de se fazer um bom estudo serão melhores do que ao usar um projeto de caso único. Os projetos de caso único são vulneráveis [...] e mais importante do que isso, os benefícios analíticos de se ter dois (ou mais) podem ser substanciais. Dessa forma, optou-se por realizar estudo de casos múltiplos. Além das razões já expostas para se realizar estudo de casos múltiplos, outros motivos que levam à essa escolha estão relacionados ao fato de que todas as possíveis justificativas para se optar por realizar um estudo de caso único, como, por exemplo, existir um caso decisivo, ou caso um raro ou extremo, não são condições presentes nos casos possíveis de serem selecionados.

As empresas (objeto de estudo) selecionadas para a condução do estudo de casos múltiplos são do setor de alimentos, localizadas no interior do estado de São Paulo. As empresas serão chamadas ao longo desse trabalho de empresa A e empresa B, sendo de médio e grande porte respectivamente.

#### **4.1. Apresentação dos resultados/dados coletados:**

##### a) Empresa A

Com base na visão geral das decisões de marca apresentado na figura 2 foi construída a seqüência de decisões de marca da empresa A, que é apresentada na figura 3.



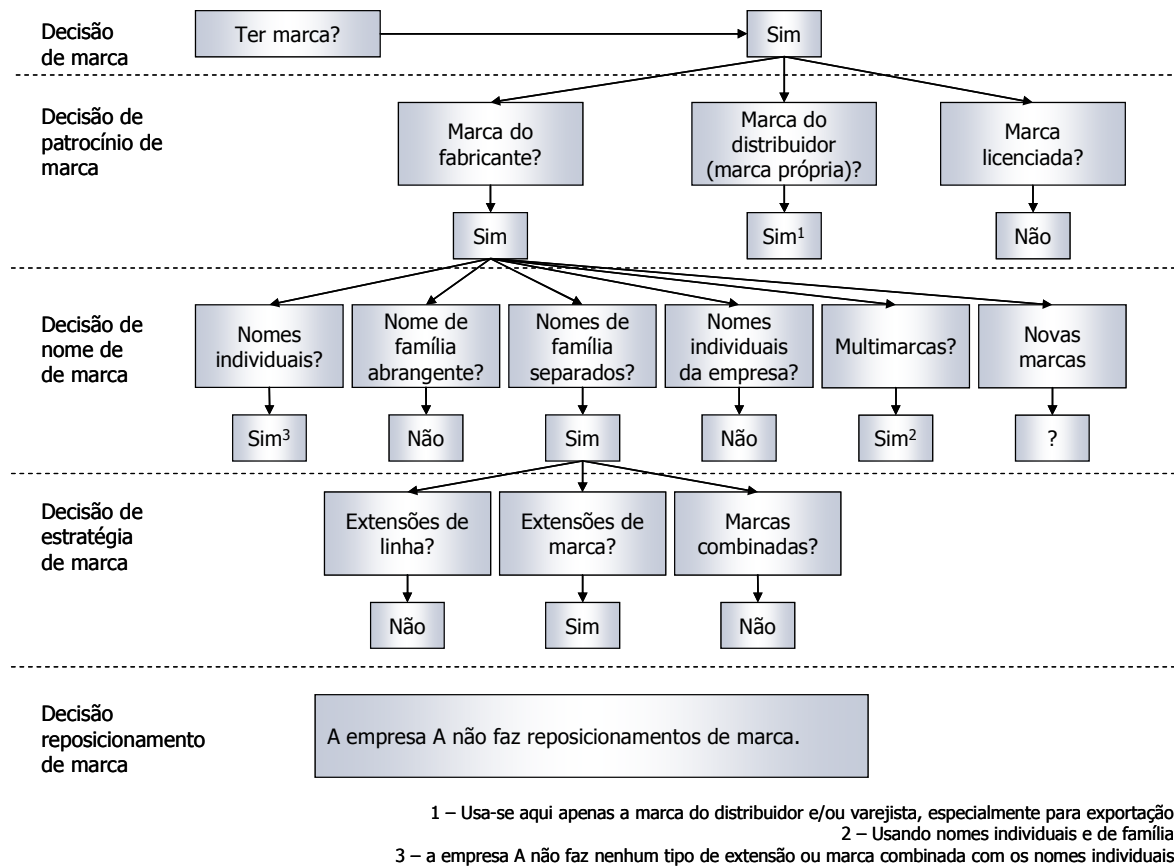


Figura 3: Seqüência de decisões da marca – Empresa A

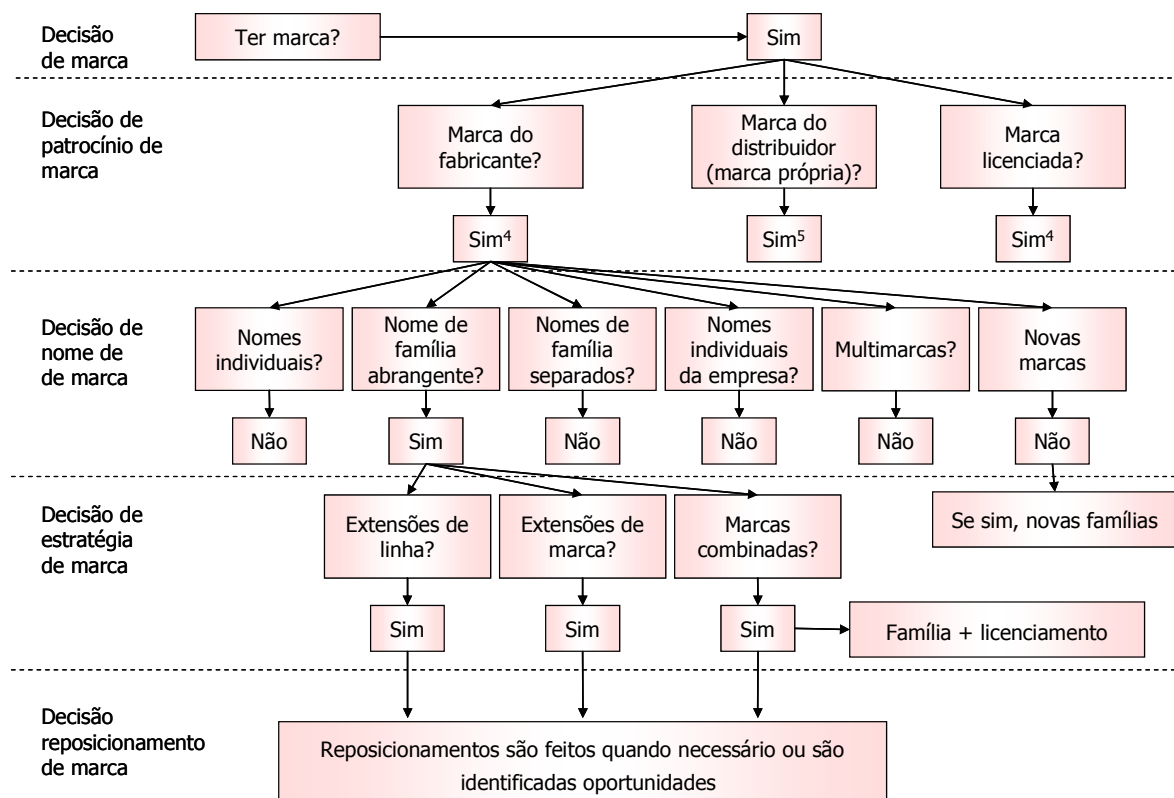
Em sua configuração empresa A trabalha com linhas de produtos. São três linhas, que somam dezoito de família de marcas, e as dezoito famílias dão nome a noventa e cinco produtos que variam entre si principalmente quanto ao sabor e embalagem.

#### b) Empresa B

Como pode ser observado a seqüência de decisões de marca da empresa B está apresentada na figura 4, a empresa B tem claramente definida a decisão de trabalhar com famílias abrangentes. A empresa B trabalha com um conjunto de sete nomes de famílias abrangentes que dão nome a 91 produtos. Além das sete famílias, a empresa ainda trabalha atualmente com oito licenciamentos, os quais são trabalhados sozinhos ou combinados com uma das famílias. Embora a combinação possa ocorrer com qualquer uma das famílias, uma família em particular é constantemente combinada com licenciamentos.

### 5. Análise comparativa dos casos

A tabela 1 resume as decisões de marca das empresas A e B detalhadas nas figuras 3 e 4 respectivamente. Embora a estrutura decisão de marcas das empresas estudadas possa ser parecida, a análise dos dados coletados indica diferenças significativas quanto à forma de gestão da marca. As ações das empresas relacionadas às atividades de construção do patrimônio da marca diferem em todas as dimensões. A tabela 2 apresenta esquematicamente as atividades encontradas em ambos os casos.



4 – Usa-se aqui apenas a marca do distribuidor e/ou varejista, somente para exportação  
5 – Tanto a marca do fabricante quanto a licenciada seguem a mesma decisão sobre nome

Figura 4: Seqüência de decisões da marca da empresa B.

Item	Empresa A	Empresa B
<i>Marca</i>		
Fabricante	Sim	Sim
Distribuidor	Sim	Sim
Licenciada	Não	Sim
<i>Nome da marca</i>		
Individual	Sim	Não
Família abrangente	Não	Sim
Família separada	Sim	Não
Extensões da linha	Não	Sim
Extensões da marca	Sim	Sim
Marcas combinadas	Não	Sim
Reposicionamento	Não	Sim

Tabela 1: Comparação das decisões de marcas das empresas A e B.

Tendo como base as informações contidas na tabela 2, pode-se elaborar uma tabela que relaciona os esforços para a construção da marca em cada uma das dimensões consideradas. Os esforços serão classificados em forte, fraco, nenhum, e estão resumidos na tabela 3. A diferença entre os esforços para construção da marca fornece subsídio para comparações como margens, valor, agregado, comprometimento do canal de distribuição entre outros, que são vantagens decorrentes de esforços aliados a orientação estratégica para a marca. Esse é outro ponto relevante e que merece ser destacado. Além das ações observadas e relatadas na tabela 2, a orientação estratégica para a construção da marca na empresa B pode ser

observada, além do comprometimento da alta administração para com as ações de construção da marca, fatos estes que não estão presentes na empresa A. A empresa A por sua vez, ainda possui orientação para a produção, dedicando maiores esforços à capacitação da produção e melhoria das características intrínsecas do produto.

<b>Dimensão</b>	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>
<i>Lealdade</i>	É dependente do canal de distribuição, pois não faz uma relação direta com o consumidor final	Para os públicos infantis trabalha com licenciamentos de personagens animados, coleções de figurinhas, de forma a incentivar compras repetidas
<i>Consciência/Conhecimento</i>	Comunicação apenas como o canal de distribuição (atacadistas e varejistas)	Comunicação direta para o consumidor final, tem canal de atendimento a consumidor, trabalha a identidade nuclear de cada família.
<i>Qualidade percebida</i>	“Consumidor alvo pode avaliar pelo sabor dos produtos” – Afirma os dirigentes da empresa	Faz poucas referências à qualidade do produto - considera como um pré-requisito para permanecer no mercado
<i>Associações</i>	Associações fracas, apenas com qualidade do produto – não há comunicação direta com o consumidor final	Construção de associações simbólicas – cada família possui uma associação específica, que é trabalhada com consistência. Se um novo produto não é consistente com a identidade nuclear e com as associações de uma família, esse produto não poderá receber o mesmo nome de família. Se necessário, estudam a viabilidade de uma nova família.

Tabela 2: Atividades para a construção do patrimônio da marca das empresas A e B.

<b>Dimensão</b>	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>
Lealdade	Fraco	Forte
Consciência/ Conhecimento	Fraco	Forte
Qualidade percebida	Fraco	Nenhum
Associações	Fraco	Forte

Tabela 3: Esforços para a construção do patrimônio da marca das empresas A e B.

## 6. Conclusões

A partir do referencial teórico foi possível elaborar um roteiro de entrevista que permeasse todas as dimensões da construção da marca. Com base nesse roteiro foram realizadas entrevistas em duas empresas da indústria de alimentos. Ao analisar o conteúdo das entrevistas foi possível atingir os objetivos propostos neste trabalho.

Ao analisar os esforços para construção de marca das empresas A e B, tendo como base as decisões para construção da marca foi possível identificar os elementos necessários para a comparação das ações voltadas para a construção da marca. Como conclusão geral, pode-se afirmar que as empresas, apesar de utilizar diversos conceitos e ferramentas sugeridas na literatura, diferem entre si nas práticas de gestão de marca e isso está refletido no comprometimento da alta administração com a construção da marca.

Por meio da análise do conjunto de ações para a construção da marca apresentado pela empresa B pode-se concluir ainda que a empresa B tem como consequência interna do

direcionamento de esforços no sentido da construção do patrimônio da marca orientação estratégica para a construção da marca e o comprometimento da alta administração para com as ações de construção da marca. Essas conseqüências diretas sustentam a o que diz a literatura especializada, por meio das conseqüências de mercado como maiores margens que as obtidas pela empresa A com a venda de seus produtos, comprometimento do canal de distribuição e embora os produtos das duas empresas sejam similares, os produtos da empresa B tem maior valor agregado, valor esse que está essencialmente nos atributos extrínsecos do produto como, por exemplo, na marca.

## Referências

- AAKER, D. A.** *Marcas: brand equity gerenciando o valor da marca.* 3ª ed., São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- AURIER, P. & SIRIEIX, L.** *Le marketing des produits agroalimentaires.* Paris: Dunod, 2004.
- BRYMAN, A.** *Research methods and organization studies.* London: Unwin Hyman, 1989.
- CHURCHILL, G. & PETER, J. P.** *Marketing – Criando Valor para os Clientes.* 2ª ed., São Paulo: Editora Saraiva, 2005.
- DAVIS, S.** *Brand asset management: how business can profit from the power of brand.* Journal of Consumer Marketing. Vol.19, n.4, p.351-358, 2002.
- KELLER, K. L.** *Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity.* Journal of Marketing. Vol.57, p.1-22, Jan. 1993.
- KELLER, K. L.** *Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity.* New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- KELLER, K. L.** *Building customer-based brand equity.* Marketing Management. Vol.10, n.2, p.14-19, Jul/Aug. 2001.
- KELLER, K. L.** *Brand synthesis: the multidimensionality of brand knowledge.* Journal of Consumer Research. Vol. 29, n.4, p.595-600, Mar. 2003.
- KING, S.** *Brand-building in the 1990s.* The Journal of Consumer Marketing. Vol.8, n.4, p.43-52, 1991.
- KOTLER, P.** *Administração de Marketing.* 10ª ed., São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LEVY, S. J.** *Symbols for sale.* Harvard Business Review. Vol.37, n.4, p.117-124, 1959.
- PARK, C. S.; SRINIVASAN, V.** *A survey-based method for measuring and understanding brand equity and its extendibility.* Journal of Marketing Research. Vol.31, p.271-288, May 1994.
- SHOCKER, A. D.; SRIVASTAVA, R. K. & RUEKERT, R. W.** *Challenges and opportunities facing brand management: an introduction to the special issue.* Journal of Marketing Research. Vol.31, n.2, p.149-158, May 1994.
- URDE, M.** *Brand orientation - a strategy for survival.* Journal of Consumer Research. Vol.11, n.3, p.18-32, 1994.
- WULF, K.; ODEKERKEN-SCHRÖDER, G. & IACOBUCCI, D.** *Investments in consumer relationships: a cross-country and cross-industry exploration.* Journal of Marketing. Vol.65. n.4, p.33-50, 2001.
- YIN, R. K.** *Estudo de caso - planejamento e métodos.* 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZEITHAML, V. A.** *Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model synthesis of evidence.* Journal of Marketing. Vol.52, n.2, p.2-22, July 1988.