

GESTÃO DE MARCA: UMA ANÁLISE COMPARADA DE TRÊS ORGANIZAÇÕES OPERANDO NO SETOR ESPORTIVO BRASILEIRO.

RESUMO

A administração de marketing e, particularmente a gestão de marca, tem merecido preocupação destacada de executivos e pesquisadores por guardar estreita relação com o estabelecimento de vantagens competitivas, especialmente em setores relacionados intimamente com mercados compostos por consumidores finais: indivíduos e famílias; com o objetivo de contribuir nessa arena conceitual e de negócio e na identificação e reconhecimento de diferentes configurações desta função utilizadas pelas organizações, operando neste setor, levantou-se junto a três empresas, presentes no mercado brasileiro, suas práticas e compreensões de gestão de marca, a partir de sua caracterização (Operação da Empresa, Estratégia de Negócio, Gestão de Marca e Atuação no Brasil), estabelecendo-se uma análise comparada para seis variáveis associadas à identidade da marca (Atributos de Marca, Estratégia de Marca, Produto, Preço, Distribuição e Comunicação). Os resultados indicam diferenças relevantes nas estratégias adotadas na gestão do ativo marca e significativa diferenciação na natureza de sua compreensão, embora seja possível se inferir uma lógica de orientação comum para o setor.

PALAVRAS-CHAVE: marca, gestão de negócio, setor esportivo brasileiro.

ABSTRACT

The marketing administration and, particularly the brand management, have deserved special attention by executives and academics for being closely related with the establishment of competitive advantages, mainly in sectors hardly linked with markets composed for final consumers: individuals and families; with the objective to contribute in this conceptual and business arena and to point and recognize the different pictures of this function used by these organizations, present in this sector, researched among three companies, operating in the Brazilian market, its practices and understandings of brand management, from its characterization (Company's operation, Business Strategy, Brand Management and Performance in Brazil), establishing a comparative analysis for six variables associated to brand identity (Brand's Attributes, Brand Strategies, Product, Price, Distribution and Promotion). The results suggest relevant differences among the strategies used in the asset brand and point for an expressive differentiation in the essence of its comprehension, although it is possible to infer a logic of common guidance for the sector.

KEY WORDS: brand, business management, Brazilian sportive sector.

1. INTRODUÇÃO

A indústria mundial do esporte movimentava anualmente cerca de US\$ 1 trilhão, definindo esse mercado como um dos mais lucrativos do mundo. A dinâmica competitiva presente nesse setor, da mesma forma, apresenta permanentemente movimentos agressivos dos *players*, objetivando melhores posições na disputa pela decisão dos consumidores. Decisão consistente e gestão competente de estratégias de marketing e, em particular, de marca assumem importância diferencial no desempenho das organizações atuando no mercado esportivo. O Brasil movimentava em média R\$ 31 bilhões por ano, equivalente a 3,3% do Produto Interno Bruto Brasileiro. Esse setor representa algo em torno de US\$ 50 bilhões nos Estados Unidos, sendo tratado informalmente por alguns economistas como Produto Nacional Bruto do Esporte (PNBE). A indústria do esporte é uma das que mais crescem no mundo. Um dado sugestivo dessa pujança é o fato de que, em 1982, o mercado americano de esporte era composto por 10 investidores; atualmente, esse número atinge 3,4 mil empresas.

Os números apresentados ilustram a importância econômica do setor, assim como indicam uma tendência consistente de crescimento dessa indústria. Em se admitindo que a condição de quaisquer *players* nessa indústria está condicionada à percepção de consumidores finais, sendo a marca, elemento determinante na apreensão desenvolvida, a gestão do *branding* destaca-se entre as prioridades das organizações no setor. McKenna (1991, p.39) afirma que o ambiente competitivo pode ser entendido como uma lente, através da qual o cliente vê o produto.

No mercado, organizações necessariamente apresentam imagem e posicionamento que fornecem elementos de identificação e distinção em relação a concorrentes, guardando estreita correlação com perspectivas de valor percebido e/ou atribuído pelo cliente. A imagem de marca entendida como “síntese da composição de impressões (verdadeiras ou imaginárias), atitudes e crenças que um grupo de indivíduos possui em relação a uma marca”, segundo Telles (2004, p.38), reflete uma valorização de marca para o mercado, enquanto o posicionamento de marca como “a parcela da identidade da marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo e demonstrar uma vantagem em relação às marcas concorrentes”, nas palavras de Aaker (1996, p.57), se constitui na plataforma de apreensão dos valores centrais, aos quais a marca remete diretamente. Deste modo, o posicionamento está associado à identidade de marca, que Calixta (1998, p.73) define enquanto conjunto de “características pessoais e intransferíveis de estabelecermos quem somos e para onde vamos: isto é, identifica nossas características particulares” ou, em outros termos, atributos, associações e benefícios presentes no conceito da marca. Desse modo, esses conceitos tornam-se fundamentais na compreensão e gestão de marcas, particularmente em um cenário competitivo como o esportivo, em função de seu desenvolvimento acelerado e condição de competição estabelecida.

Dois tendências antagônicas se manifestam no processo de gestão de marcas e que devem necessariamente ser reconhecidas: (1) manutenção da essência da marca, conferindo-lhe individualização e distinção do seu valor em relação aos demais concorrentes e (2) necessidade permanente de compatibilização e sintonia às demandas emergentes dos públicos-alvo. Se no limite, a condição recomendaria o reposicionamento de marca, a atividade de administração da marca, por si, implica decisões de comunicação, produto, distribuição e preço, ao longo do tempo, que potencialmente podem provocar diferenças de percepção no cliente em relação às associações e aos atributos associados à marca. Com maior gravidade, Bedbury (2002) afirma que “o processo de construção de marcas consiste em um princípio organizacional tão amplo, mas, ao mesmo tempo, tão definidor que pode moldar e direcionar praticamente tudo o que se faz

em uma empresa e, sobretudo, como se faz”. Sobre essa questão, Schimtt & Simonson (1998, p.72) defendem que “para criar uma identidade de marca clara e inteligível para os consumidores, os atributos da marca e a maneira como são expressos devem estar intimamente ligados. Empresas que apresentam uma identidade de marca coesa, distintiva e relevante podem criar uma preferência no mercado, agregar valor a seus produtos e serviços e praticar preços diferenciados”.

Indústrias dotadas de níveis de competição relativamente elevados e em rápida evolução, quando comparadas a outros ambientes competitivos, situação característica do setor esportivo, possuem fatores agravantes no desafio de uma gestão de marca que preserve seu valor diferencial em quadros de transformação veloz e permanente, apresentando maiores riscos para as organizações, atuando nesses mercados, desenvolverem *gaps* importantes entre identidade pretendida, imagem construída e posicionamento percebido pelo consumidor.

2. OBJETIVOS

O presente trabalho se propõe ao desenvolvimento de uma análise comparativa entre três marcas presentes no mercado esportivo, considerando as expressões de marca, definidas pelos gestores das organizações em estudo, e as impressões de marca, desenvolvidas pelos públicos-alvo dessas marcas. Nesse sentido, a investigação também compreende exploração de aspectos considerados relevantes por esses mercados na avaliação das propostas de valor, assim como o exame de condições que indiquem desvios entre identidade e imagem das marcas. Como objetivos específicos, entendidos como produtos da investigação necessários à construção da lógica comparativa pretendida, podem ser arrolados:

- (1) Levantamento de condicionantes organizacionais, buscando compreender as bases de partida para a definição de identidade das três empresas;
- (2) Identificação dos principais fatores considerados pelos gestores na prática de gestão de marketing, produto e marca para o mercado esportivo.

A dinâmica competitiva presente no mercado esportivo apresenta, como principais características, a expansão contínua de valores movimentados e a importância da relação estabelecida entre percepção de valor de marca e comportamento do cliente. Esse contexto conduz as organizações a compreenderem a interdependência entre desempenho de negócio e competência na gestão de marca. Esses objetivos consistentemente integram-se às questões de pesquisa, apresentadas a seguir:

- 1 - Como as organizações e, em particular, a Empresa A, a Empresa B e a Empresa C, escolhem e desenvolvem suas bases de referência para a gestão de marca?
- 2 - Quais os principais fatores que esses negócios consideram ou orientam a condução de um processo de gestão de marca?

3. MARCA: REFERÊNCIA DE VALOR DA OFERTA

Desenvolvida com o propósito de caracterizar uma linha de uísque, em função do processo de destilação, comunicado como especial, a marca escocesa Old Smuggler, em 1835, foi reconhecida por Aaker (1999, p.7) como pioneira na utilização da marca para se diferenciar da concorrência. Souza e Nemer (1993, p.5) sugerem a origem das marcas a partir da Revolução Industrial,

durante o século XIX, quando o uso de técnicas de promoção e vendas passou a considerar a importância da seleção de nomes e marcas. Em 1890, a maioria dos países industrializados possuía legislações específicas sobre a propriedade e a proteção de marcas. Desse momento em diante, pode-se admitir a existência formal do conceito de marca e a conseqüente busca por sua valorização como parte da estratégia de negócio, como base de distinção em relação aos concorrentes e meio de identificação e relacionamento entre clientes e produtos. A definição de marca, demandando gestão orientada, é oferecida, em 1960, pelo Comitê de definições da *American Marketing Association* (AMA, 1960):

Marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que pretende identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los daqueles dos concorrentes (AMA, 1960).

A gestão de marca vem despertando progressivamente maior interesse no *board* das organizações, mas particularmente assumindo o foco das atenções em setores caracterizados por concorrência intensa, crescimento importante e mercado constituído por consumidores finais. A “força da marca”, nesse contexto, opera como instrumento de defesa e ataque em relação à concorrência, como base de sustentação na manutenção e crescimento da participação e como plataforma de percepção de valor pelo consumidor final, mais sensível ao valor adicionado pela marca do que clientes empresariais, segundo Telles (2003, p.92). Murphy (2000) e Perrier e Trevillion (1999) descrevem a metodologia adotada pela Interbrand (2001) para mensuração da “Força da Marca” composta pela avaliação de sete fatores relacionados à qualidade e sustentabilidade da marca ao longo do tempo: liderança, estabilidade, mercado, internacionalidade, tendência, suporte e proteção. Louro (2000) observa que esse procedimento foi utilizado em 1990, assinalando sua orientação para a valorização financeira “em detrimento da visão mais orientada para o consumidor”. Discorrendo sobre métricas de avaliação de marcas, Munoz e Kumar (2004) assinalam que, com frequência, a marca vem se constituindo no ativo de maior valor de um negócio. Srivastava e Shocker (1991) defendem a mensuração do valor da marca relacionada às “... associações e comportamentos por parte dos clientes, distribuidores e empresa-mãe de uma marca, que permite a esta última obter maior volume de vendas ou maiores margens do que seria possível sem o nome da marca, assim como uma mais forte e sustentada vantagem diferencial”. Ou seja, as associações desenvolvidas pelos usuários compõem a fonte de valor (perspectiva sócio-construtivista do desenvolvimento de significados - Rijsman, 1995). Aparentemente, Keller (1993), partindo das bases dessa proposição, afirma que o valor de uma marca deve ser compreendido como o resultado atribuível exclusivamente à marca, ou seja, (1) Reconhecimento de Marca e (2) Imagem de Marca definem o valor de marca. Riezebos (1995) entende valor de marca (*brand equity*) sob duas abordagens: a do gestor da marca, vinculado à perspectiva da valorização financeira; e a do usuário/consumidor, baseado numa valorização adicional do produto. Biel (1992) enxerga no valor da marca o resultado da integração de fatores de imagem e de fatores extra-imagem, enquanto para Aaker (1991), valor de marca pode ser dimensionado a partir da lealdade à marca, consciência do nome, qualidade percebida, associações e outros ativos da marca. Outra perspectiva de apreensão da essência da marca seria a proposta por Kapferer (1991), o Prisma de Identidade da Marca, apresentado na Figura 1, onde se admite que as marcas apresentam atributos objetivos (Físico) e subjetivos (Personalidade) em um dado contexto (Cultura), cuja conjugação configura seu nexos de vínculo com consumidores (Relação), induzindo o desenvolvimento de uma apreensão peculiar (Reflexo) e a construção de uma composição de sentimentos e percepções característica nesses consumidores (Mentalização).

Figura 1 - Prisma de Identidade da Marca



Fonte: Kapferer, 1991.

A resultante dessas dimensões delinea a identidade da marca e, por conseguinte, remete a seu valor. Essa identidade pressupõe três elementos: (1) possuir uma natureza de permanência ou longevidade; (2) apresentar coerência entre e nas mensagens que remetem à sua constituição; e (3) ser dotada de uma condição de realismo perceptível e crível. Em síntese, considerando basicamente as contribuições de Chamberlin (1993), Wells (1993), Feldwick (1996), Keller (1998) e Aaker (1999), a marca se apresenta como um atributo intangível da proposta de valor, porém dotada de relevância reconhecida e passível de aferição, que opera uma alteração do valor da oferta, fundamentada na percepção do cliente. Essa condição de valorização adicional da oferta, vinculada à apreensão dos compradores efetivos e potenciais, demanda das empresas gestão, decisões e ações orientadas para a construção de significados relevantes para a marca, integrados aos objetivos e à lógica concebida da relação com os consumidores. O conjunto pretendido de associações com a marca, conteúdo das expressões de marca, constitui a identidade de marca, objeto da gestão do *branding*. O conjunto resultante de associações com a marca, ou seja, as impressões de marca, efetivamente desenvolvidas junto ao mercado, compõem a imagem de marca, que de fato fundamentam a percepção de valor dos clientes.

4. MARCA: EXPRESSÕES x IMPRESSÕES DO CLIENTE

A construção, o desenvolvimento e a gestão de marca compreendem a necessidade de conhecimento, decisão e monitorização dos elementos constituintes de sua identidade, primeira etapa do processo de construção de marca, de acordo com Galli (2003.p.23). A identidade de marca, em função da evolução em curso, deve ser compatível à identidade corporativa, segundo Abratt (1989), Balmer e Soenen (1997) e Balmer (1998), determinando articulação deliberada entre essas instâncias (Kiriakidou e Millward, 2000; Bendixen e Abratt, 2007), de forma sustentável, proporcionando convergência de esforços e potencial aumento de valor agregado.

Keller, Marshall e Na (1999) consideram que para se construir uma marca “é necessário desenvolver estruturas mentais e ajudar consumidores a organizar seu conhecimento sobre produtos e serviços de modo a clarear seu processo de decisão, e atrás dele, proporcionar valor às empresas”. Essa abordagem guarda uma correlação estreita com identidade de marca, na visão de Knapp (2002), a “Brandpromise”, ou seja, a promessa do ofertante a seus clientes. A “Brandpromise”, nesse sentido, se constitui no fundamento da construção, do desenvolvimento e do aperfeiçoamento de uma marca, sendo responsável por comunicar três atributos essenciais na marca: (1) realização de algo; (2) garantia explícita; e (3) visão de continuidade e realizações futuras. Nesse sentido, torna-se uma orientação *a priori* natural para as empresas, o desenvolvimento de uma identidade distintiva. Ries & Trout (2002) associam uma “identidade distinta ... ao aumento de chances de sucesso de uma marca”. Aaker & Joachimsthaler (2000, p.54) assinalam oportunamente que “em um sentido fundamental, a identidade de marca representa aquilo que a organização deseja que a marca signifique”. A Figura 1 oferece uma estrutura esquemática proposta por Aaker (1996) sobre o “sistema de identidade de marca”, cuja dinâmica refletiria o processo de gestão de marca vinculado ao gerenciamento de sua identidade.

Figura 2 – Sistema de Identidade de Marca



Fonte: Adaptação dos autores do modelo original de Aaker (1996).

A modelagem do Sistema de Identidade de Marca, proposta por Aaker (1996, p.55), adaptada na Figura 2, oferece elementos e indicações dos padrões de uma dada marca, servindo como plataforma de compreensão, aperfeiçoamento e identificação dos atributos, sintetizando sua caracterização. Embora, não necessariamente o conjunto de perspectivas presentes no modelo seja indispensável na composição de uma marca, seu reconhecimento se constitui em etapa de análise, avaliação e decisão sobre quais associações deverão compor a marca. A dimensão nuclear relaciona-se à empresa, estratégias e valores, ou simplificada como os elementos da

identidade corporativa. A dimensão expandida incorpora aspectos periféricos vinculados à dimensão nuclear, como práticas operacionais e cultura organizacional, cujo alinhamento é indispensável na redução de fontes potenciais de dissonância para o cliente.

6. EMPRESAS ANALISADAS: PERFIL E OPERAÇÃO

As três organizações participantes da amostra pesquisada foram individualmente caracterizadas *a priori* por meio de informações sobre seu perfil, procurando-se construir uma descrição baseada em dimensões similares e passíveis de comparação imediata. Identificadas por Empresa A, Empresa B e Empresa C, a seleção das empresas obedeceu aos seguintes critérios: (a) operação no setor esportivo, (b) grande porte, definido por faturamento; (c) orientação para o consumidor final; e (d) oferta baseada em marca. As empresas são delineadas a seguir.

EMPRESA A: fundada na década de 20, origem européia, iniciou sua produção orientada para a oferta de calçados esportivos, tendo, nas décadas seguintes, tomado parte com destaque de eventos esportivos de expressão mundial. Nos anos 60, ampliou seu portfólio, incorporando a produção e comercialização de itens esportivos, como bolas e peças de vestuário. Ao final do séc. XX, tem seu capital aberto e assume posição de referência no mercado de moda, sendo considerada uma das organizações de maior sucesso no setor esportivo mundial.

EMPRESA B: constituída a partir de organização fundada na década de 10, cujo produto principal era destinado ao setor médico, a Empresa C desenvolveu-se como opção estratégica em função do mercado norte-americano. A proposta do novo negócio era satisfazer necessidades do mercado esportivo, baseada em inovação e qualidade. A incorporação de empresas de menor porte favoreceu a expansão de seu portfólio de oferta e a consolidação de uma posição de qualidade ligada à tecnologia nos EUA. O desenvolvimento de produtos, com a participação de *designers* ligados ao esporte, provocou importantes transformações em alguns domínios do mercado esportivo, conferindo-lhe espaço e destaque internacional. Atualmente, a Empresa C compõe um conglomerado europeu líder mundial em produtos esportivos de alta tecnologia, sediado nos Estados Unidos.

EMPRESA C: criada na década de 70, de natureza familiar, em São Paulo, a Empresa B resulta da decisão de focalização em roupas esportivas por uma malharia, segmento carente de oferta no mercado brasileiro naquele período e perspectivas de crescimento em função do desempenho do país, particularmente no Futebol. Hoje, a empresa trabalha com cerca de 3 mil itens, tendo uma história de investimento consistente em P&D. Na década de 90, ampliou suas operações, iniciando na importação de artigos esportivos. Atualmente, a Empresa B é uma multinacional 100% brasileira, com instalações de acordo com padrões mundiais, presença internacional e mantendo parcerias com importantes clubes, atletas e seleções.

7. METODOLOGIA DO ESTUDO

O caráter da investigação, devido à sua configuração de levantamento de informações e percepções de gestores de marca, obtidas em entrevistas em profundidade, foi de cunho exploratório. De acordo com Sellitz (1972, p.60), “estudos exploratórios têm como objetivo a formulação de um problema para investigação mais exata ou para criação de hipóteses”. Para os autores, a pesquisa de caráter exploratório é necessária para aquisição de experiência que possa

auxiliar a formulação de hipóteses relevantes para pesquisas com escopos mais específicos e delimitados. O propósito da pesquisa, segundo classificação sintetizada por Roesch (1999, p.75), define o estudo como Pesquisa de Avaliação de Resultados, à medida que se relaciona à “análise da efetividade de intervenções humanas”, visando a caracterização de processos e resultados obtidos através de soluções implementadas. Em termos de procedimento, o método de pesquisa adotado pode ser descrito como Estudo de Casos Múltiplos, que, conforme afirma Yin (2001, p.28), orienta-se para respostas do tipo “como” ou “por que” sobre bases de conhecimento, onde não há ou há reduzido controle. Buscou-se, a partir dessa intervenção, a apreensão das principais características das bases para a administração de marca, desenvolvida no Brasil, por empresas multinacionais operando no mercado esportivo. Neste sentido, a pesquisa pode ser classificada, segundo seu propósito (conforme Patton, 1990), de avaliação formativa, ou seja, objetivando uma avaliação crítica dos “pontos fortes e fracos” dos processos de gestão de marca nas empresas analisadas. Da perspectiva do método, segundo Isaac & Michel (1997, p.14), a pesquisa constitui-se em um estudo de campo, associado ao exame de contexto em mais de uma organização. Adotou-se um procedimento qualitativo, compatível à identificação de características da gestão de marca praticada, do ponto de vista de seus gestores.

Operacionalmente, a coleta de dados foi conduzida a partir de entrevistas pessoais, por meio de questionário semi-estruturado, como meio de acesso a informações sobre a organização, estratégia de negócio, gestão de marca e operação no Brasil. As entrevistas em profundidade foram conduzidas para três multinacionais, denominadas Empresa A, Empresa B e Empresa C, buscando-se estabelecer referências de comparação, com o propósito de reconhecimento de procedimentos e práticas, associadas à gestão de marca. Os resultados são informados por organização, para uma compreensão integrada de cada unidade e, posteriormente, apresenta-se uma análise comparada, estabelecendo-se um quadro de referência entre as empresas. Em síntese, a pesquisa conduzida pode ser classificada como exploratória, de avaliação formativa, de campo e qualitativa. Este reconhecimento é, particularmente, relevante na interpretação e consideração das conclusões, em termos de consideração, interpretação e limitações das conclusões do estudo.

8. RESULTADOS DA PESQUISA

As organizações, presentes na amostra considerada, foram individualmente objeto de avaliação, a partir da análise de conteúdo das respostas obtidas nas entrevistas, separando-se a apresentação dos resultados por variáveis descritoras da empresa (bases de caracterização) e variáveis de pesquisa adotadas (bases da gestão de marca).

EMPRESA A

Atuação: sediada na Europa, com presença internacional e um efetivo de 14 mil funcionários. A Empresa A administra resultados por meio de objetivos e metas por região geográfica, delegando, às subsidiárias, autonomia quanto à estratégia de operações, e avaliando, a partir de indicadores quantitativos de controle, o desempenho dessas unidades.

Estratégia: focalizada na conquista de melhores posições de competitividade combinada a desempenho financeiro, no médio prazo, objetiva a liderança no mercado esportivo europeu, expansão de vendas nos EUA e Ásia. No Brasil, projeta crescimento superior à média das demais regiões e posição entre as três maiores nesse mercado.

Marca: trabalhando baseada em “Brand Concepts” (conceitos gerais de marca orientados para comunicação de dado período, definidos pela sede), a Empresa A adota frentes de gestão (divisões) voltadas para públicos-alvo específicos, com objetivos individualizados, definindo estratégias de marketing e de comunicação dedicadas e distintas. Desempenho, moda e estilo poderiam balizar as divisões para a gestão de marca.

Operação Brasil: atuando em três segmentos de produtos esportivos, segundo seus gestores, no Brasil: Calçados representa a base do faturamento, Roupas compreende trajes esportivos e casuais e representa o 2º negócio em vendas e Acessórios, cujo conceito relaciona-se a itens complementares de estilo e funcionalidade para esportistas.

Variáveis: posição/configuração de Atributos de Marca, Estratégia de Marca, Produto, Preço, Distribuição e Comunicação (Quadro 1).

Quadro 1 – Empresa A: Variáveis de Gestão de Marca

VARIÁVEL	CONFIGURAÇÃO
Atributos de Marca	Orientação distintiva para inovação; perspectiva de referência no mercado de moda; relação, por meio de parcerias, a grandes clubes e atletas.
Estratégia de Marca	Parcerias com fornecedores; apelo na ‘paixão’; proximidade com consumidor; vinculação com <i>performance</i> máxima; variedade de produtos.
Produto	Adaptação ao consumidor; orientação à satisfação de necessidades funcionais dos atletas; tecnologia com custo-benefício; prioridade de negócio em calçados.
Preço	Compatibilidade com o nível de tecnologia, assegurando superioridade de valores em relação a produtos sem marca; referência de players: Nike e Umbro.
Distribuição	Presença nos principais canais de marketing; planejamento de lojas próprias com foco em nichos e mercados altamente segmentados.
Comunicação	Divulgação agressiva; aspectos emocionais; amplitude global; inovação em merchandising; patrocínio de atletas de expressão; percepção funcional.

Fonte: autores.

EMPRESA B

Atuação: com base nos Estados Unidos e atuação em nível mundial, a Empresa B tem, como visão, tornar-se a “número um em artigos esportivos”, possuindo uma linha relativamente extensa, com produtos para iniciantes a profissionais, procurando ampliar sua distribuição, desenvolvendo canais, e intensificando investimentos em tecnologia e desenvolvimento de novos produtos, em geral, que complementam linhas em detrimento de expansão de linhas.

Estratégia: apresenta como plataforma de orientação estratégica, produtos desenvolvidos baseados no consumidor, fortalecimento de marca, inovação e pesquisa, assim como suporte ao usuário e investimento na cadeia de suprimentos. O desenvolvimento de produtos, via de regra, está associado à complementação de linhas em detrimento de expansão de linhas, sendo que o fundamento para essa opção baseia-se, segundo seus gestores, no atual portfólio, considerado elevado, e integração desse tipo de inovação a partir de avanços em tecnologia.

Marca: orientada para o conceito recente da nova missão que ratifica e intensifica a associação com inovação e qualidade, a marca da Empresa B tem como apelo essencial, definido institucionalmente, a conexão com as emoções dos esportistas, procurando-se estabelecer um atributo de personalidade com ênfase na vinculação com a marca; na

perspectiva funcional, o foco permanece a relação com a performance e sua história de vitórias.

Operação Brasil: em 1994, uma organização representava a Empresa B e, com dificuldades, importava produtos da matriz dos Estados Unidos, comercializando seus estoques por meio de seis vendedores; em 1996, é instalada uma subsidiária no Brasil, atualmente contando com pouco mais de 3 dezenas de funcionários diretos no escritório central, em São Paulo. Ao final de 1996, a Empresa B assumiu a liderança em vendas de raquetes e bolas de tênis, permanecendo nessa posição desde então. A produção de calçados, roupas e meias é responsabilidade de cinco licenciados nacionais. Em 10 anos, a empresa se consolidou nesse mercado, tendo, em 2003, lançado sua linha Futebol, complementando seu portfólio em “*team sports*”, composta por Vôlei e Basquete.

Variáveis: posição/configuração de Atributos de Marca, Estratégia de Marca, Produto, Preço, Distribuição e Comunicação (Quadro 2).

Quadro 2 – Empresa B: Variáveis de Gestão de Marca

VARIÁVEL	CONFIGURAÇÃO
Atributos de Marca	Base em inovação e qualidade; liderança associada a tênis; conexão com emoções de jogadores; associação ao histórico vitorioso; vinculação com performance.
Estratégia de Marca	Orientação para esportes de equipe; patrocínio relacionado a formação de opinião; priorização do mercado latino-americano; investimento em tecnologia.
Produto	Funcionalidade, economia; relação custo-benefício; ênfase em Pesquisa e Desenvolvimento.
Preço	Flexível, em função da abrangência e profundidade de linhas; focalização na compreensão de solução custo-benefício e economia de longo prazo.
Distribuição	Compreensão e divisão na administração dos esforços nos canais em três focos: hipermercados, <i>retail</i> e institucional.
Comunicação	Renúncia a mídias de massa tradicionais; opção por meios mais segmentados, como revistas especializadas, merchandising, assessoria de imprensa e patrocínio.

Fonte: autores.

EMPRESA C

Atuação: com sede em São Paulo/Brasil, quadro de mais de 3.000 funcionários diretos, a Empresa C opera na produção e distribuição de itens esportivos, em nível mundial, assim como na importação e comercialização de artigos de seu setor de competência, particularmente optando pelo desenvolvimento de relações de longo prazo com entidades e referências formadoras de opinião.

Estratégia: focalizada na expansão do negócio, orienta-se pelo investimento em parcerias consistentes, como plataforma de acesso a mercados, em pesquisa e desenvolvimento de forma permanente, na gestão afinada de seus recursos humanos e na construção de uma imagem socialmente responsável, como uma das bases de valorização da marca.

Marca: caracterizada inicialmente pela ousadia, posteriormente copiada intensivamente, e por ações consistentes, como o estabelecimento de parcerias no varejo, fornecendo base para lançamentos, esforço de comunicação e relação com clubes e atletas e pesquisas no ponto de venda, asseguraram agilidade na gestão da marca. A parceria com a recente Confederação Brasileira de Futebol de Salão (CBFS), em 1979, estabeleceria a Empresa C, como a

referência em artigos esportivos nesse segmento, constituindo as bases da internacionalização de sua marca. Na década de 90, a marca da Empresa B consolidou sua presença na América do Sul, tornando-se a marca oficial das principais federações e confederações em diversas modalidades esportivas. Atributos como pontualidade na entrega e atualidade de produtos são considerados aspectos fundamentais à penetração da marca, atualmente em 29 países, associada ao apelo de ser integralmente brasileira.

Operação Brasil: produzindo em 5 plantas industriais, 3 no Nordeste e 2 no Sudeste, processos de fabricação e de logística eficientes, investindo em P&D e numa imagem cidadã por meio de projetos sociais, a estratégia de parcerias com grandes clubes, atletas de expressão, seleções e instituições representativas é desenvolvida no país da mesma forma como a prática adotada como base da presença internacional do negócio.

Variáveis: posição/configuração de Atributos de Marca, Estratégia de Marca, Produto, Preço, Distribuição e Comunicação (Quadro 3).

Quadro 3 – Empresa C: Variáveis de Gestão de Marca

VARIÁVEL	CONFIGURAÇÃO
Atributos de Marca	Associação a pesquisa e desenvolvimento e investimento constante em tecnologia; vinculação a clubes, atletas e entidades esportivas.
Estratégia de Marca	Orientação para parcerias com varejo; agilidade na captura de tendências do mercado; investimento em qualidade e marketing; apelo à ligação com o Brasil.
Produto	Foco nas demandas funcionais dos atletas; diversidade de linha; compreensão das necessidades baseada em esporte e praticantes.
Preço	Compatibilidade e ajuste às condições de acesso e poder de compra do mercado brasileiro; referência de concorrentes: Topper e Dal Ponte.
Distribuição	Ênfase na estratégia de distribuição intensiva; presença em todos os canais disponíveis; composição e relacionamento com varejo.
Comunicação	Focalização no futebol; orientação para patrocínios de atletas e apoio a eventos; inserções em mídia por TV e Internet; patriotismo e relação com o Brasil.

Fonte: autores.

Análise Comparada das Organizações

As dimensões relacionadas à marca das empresas analisadas refletem posturas condicionadas por diversos aspectos como história, mercado de atuação, objetivos de crescimento e visão de negócio, entre outras, não passíveis de associação direta ao escopo de análise. As variáveis adotadas como referência para a compreensão do processo de gestão de marca, presentes nessas empresas, oferecem, em contrapartida, informações de interesse no entendimento da lógica das práticas do setor. Com o objetivo de sintetizar os resultados e favorecer uma comparação de posturas e posições entre as empresas pesquisadas com relação às suas perspectivas de gestão de marca, estruturou-se o Quadro 4, indicando as principais características da configuração de cada organização por dimensão e variável de pesquisa.

Quadro 4 - RESULTADOS (sintetizados)

DIMENSÃO	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
ASPECTOS DISTINTIVOS DO NEGÓCIO	MULTINACIONAL EUROPÉIA PRESENÇA MUNDIAL VÍNCULOS - DESEMPENHO - MODA	MULTINACIONAL AMERICANA PRESENÇA MUNDIAL VÍNCULOS - TÊNIS - VITÓRIAS/TÊNIS	MULTINACIONAL BRASILEIRA PRESENÇA EM 29 PAÍSES VÍNCULOS - BRASIL - FUTEBOL
ATRIBUTOS DE MARCA	INOVAÇÃO REFERÊNCIA DE MODA RELAÇÃO COM CLUBES RELAÇÃO COM ATLETAS	INOVAÇÃO E QUALIDADE LIDERANÇA EM TÊNIS EMOÇÕES DE JOGADORES HISTÓRICO VITORIOSO PERFORMANCE	P&D TECNOLOGIA RELAÇÃO COM CLUBES RELAÇÃO COM ATLETAS VÍNCULO COM ENTIDADES
ESTRATÉGIA DE MARCA	RELAÇÃO/FORNECEDORES APELO NA 'PAIXÃO' PROXIMIDADE/CLIENTE PERFORMANCE MÁXIMA VARIEDADE DE PRODUTOS	ESPORTES EM EQUIPE FORMAÇÃO DE OPINIÃO MERCADO LATINO- AMERICANO RECURSOS EM TECNOLOGIA	PARCERIAS COM VAREJO AGILIDADE NA CAPTURA DE TENDÊNCIAS RECURSOS EM QUALIDADE RECURSOS A MARKETING LIGAÇÃO COM O BRASIL
PRODUTO	AJUSTE AO CONSUMIDOR NECESSIDADES / ATLETAS TECNOLOGIA COM CUSTO-BENEFÍCIO PRIORIDADE: CALÇADOS.	FUNCIONALIDADE ECONOMIA RELAÇÃO CUSTO-BENEFÍCIO ÊNFASE EM P & D	DEMANDAS FUNCIONAIS DOS ATLETAS DIVERSIDADE DE LINHAS COMPREENSÃO POR ESPORTE/PRATICANTES
PREÇO	AJUSTE A TECNOLOGIA SUPERIOR A PRODUTOS SEM MARCA PLAYERS: NIKE E UMBRO	FLEXÍVEL, EM FUNÇÃO DE EXTENSÃO DE PORTFOLIO SOLUÇÃO CUSTO-BENEFÍCIO ECONOMIA / LONGO PRAZO	ADEQUAÇÃO AO ACESSO / MERCADO BRASILEIRO PLAYERS: TOPPER DAL PONTE.
DISTRIBUIÇÃO	PRESENÇA NOS PRINCIPAIS CANAIS PLANEJAMENTO DE LOJAS PRÓPRIAS NICHOS E MERCADOS SEGMENTADOS	ADMINISTRAÇÃO DE CANAIS HIPERMERCADOS, RETAIL E INSTITUCIONAL	DSITRIBUIÇÃO INTENSIVA PRESENÇA EM CANAIS DISPONÍVEIS PARCERIAS COM VAREJO
COMUNICAÇÃO	DIVULGAÇÃO AGRESSIVA ASPECTOS EMOCIONAIS AMPLITUDE GLOBAL MERCHANDISING PATROCÍNIO DE ATLETAS PERCEPÇÃO FUNCIONAL.	RENÚNCIA MÍDIAS DE MASSA MEIOS SEGMENTADOS REVISTAS ESPECIALIZADAS MERCHANDISING ASSESSORIA DE IMPRENSA PATROCÍNIO	FOCO NO FUTEBOL PATROCÍNIOS DE ATLETAS APOIO A EVENTOS INSERÇÕES EM MÍDIA POR TV E INTERNET RELAÇÃO COM O BRASIL

Fonte: autores.

9. DISCUSSÃO

A análise comparada das organizações demonstra que o nível de similaridade nas bases de referência para a gestão de identidade de marca não evidencia, para as variáveis consideradas, diferenças estruturais ou estratégicas que remetem a maior proximidade entre duas das unidades estudadas em relação à terceira. Nuances distintas, provavelmente condicionadas por variáveis

estranhas ao estudo, não constituem fundamento para se admitir proximidades ou distanciamentos entre os negócios. Atributos de Marca e Estratégias de Marca, informados pelos gestores, indicam, não raro, desconhecimento relativo do repertório conceitual do universo de marcas, mas não oferecem sustentação para se identificar pontos de contraste ou concordância entre os processos de gestão de marca. A avaliação das variáveis por empresa incita algumas considerações. Em relação aos atributos de marca, verifica-se aderência entre as três organizações, com especial relevância atribuída à relação com aspectos emocionais, resultado compatível à natureza afetiva da compra desses produtos pelos consumidores finais. A estratégia de marca, em análise comparativa, remete a uma compreensão mais estratégica das empresas A e B e mais operacional/funcional da Empresa C. Para a variável produto, verifica-se a presença dos três *players* pesquisados em diferentes mercados e segmentos como concorrentes, porém com indicações de maior possibilidade das empresas A e B pertencerem ao mesmo grupo estratégico. Em termos de preço, entende-se que as empresas possivelmente adotem a definição de valores de seus produtos baseadas na concorrência, o que se justifica pelo tipo e categoria do produto; porém, não se depreende a existência de estratégias de precificação claras para as Empresas B e C. A análise da distribuição revela com clareza a preocupação com o acesso aos mercados, manifestada pelos gestores, mas, em particular, destacando-se as ações de parceria da Empresa C com o varejo e o projeto de distribuição com maior exclusividade para nichos e mercados segmentados da Empresa A. A comunicação das empresas A, B e C conduz a perguntas como adequação de mídias utilizadas pela Empresa B, configuração de conceito compatível ao posicionamento pretendido pela Empresa A e lógica do composto promocional da Empresa C.

10 . CONSIDERAÇÕES FINAIS

O exame das variáveis, relacionadas ao composto de marketing das unidades estudadas, remete a uma estratégia mais caracteristicamente de Diferenciação para a Empresa A, traços de estratégia de Foco baseado em diferenciação, mas não conclusivos, para a Empresa B e elementos que apontam para uma potencial Estratégia de Liderança de Custos da Empresa C, porém, que contrastam com algumas opções estratégicas dessa empresa. Sem que se possa inferir com segurança orientações estratégicas efetivas, alguns dados remetem a inconsistências potenciais, como (1) compatibilidade ente objetivo da Empresa B e presença em mídias segmentadas com reduzida penetração; (2) relação com moda da Empresa A e sua comunicação baseada em conceitos marcadamente funcionais; (3) processo de precificação informado e ações de marketing associados a estratégias francamente orientadas para diferenciação da Empresa C; (4) importância atribuída a uma distribuição de natureza mais intensiva para a Empresa A e movimentos de investimento importante na construção de marca valorizada; (5) perspectiva global de desafiante da Empresa B e práticas de estabelecimento de preço com características de empresa seguidora. Entretanto, as questões, a que propunha responder a pesquisa, sobre (a) escolha e desenvolvimento de bases para a gestão de marca e (b) principais fatores considerados nesse processo, conduzem a duas respostas em comum às organizações investigadas, que podem ser resumidas a (I) definições estratégias de natureza mercadológica/comercial e (II) variáveis de desempenho econômico e concorrencial, enfatizando-se a ausência de esforços orientados para a aferição de desempenho da marca, a partir de pesquisas com o consumidor final.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David. Criando e administrando marcas de sucesso. 3ª. Ed. São Paulo: Editora Futura, 1996.
- Marcas: brand equity gerenciando o valor da marca. 3ª. Ed. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- AAKER, David; JOACHIMSTHALER, Erich. Como construir marcas líderes. 2a. ed. São Paulo: Editora Futura, 2000.
- ABRATT, R. A New Approach to the Corporate Image Management Process. In Journal of Marketing Management, v. 5, n. 1, p.63-76, 1989.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Marketing Definitions: a glossary of marketing terms. Chicago: AMA, 1960.
- BALMER, J.M.T.; SOENEN, G.B. Operationalising the Concept of Corporate Identity: Articulating the Corporate Identity Mix and the Corporate Identity Mix. Glasgow: University of Strathclyde International Centre for Corporate Identity Studies, 1997.
- BALMER, John M. T.; Wilson, A. Corporate Identity: there is more to it than meets the eye. In International Studies of Management and Organisations, v. 28, n. 3, p.12-31, 1998.
- BEDBURY, Scott. O novo mundo das marcas: 8 princípios para sua marca conquistar liderança. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- BENDIXEN, Michael; ABRATT, Russell. Corporate Identity, Ethics and Reputation in Supplier-Buyer Relationships. In Journal of Business Ethics, n. 76, p.69-82, 2007.
- BIEL, A.L. How Brand Image Drives Brand Equity. In Journal of Advertising Research; v. 32; n. 6; November 1992. p. RC6-RC12.
- CALIXTA, Mauro T. A Força da Marca: como construir e manter marcas fortes. São Paulo: Editora Harbra, 1998.
- CHAMBERLIN, E. The theory of monopolistic competition. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1993.
- FELDWICK, P. Do we really need brand equity? In CALLER, Linda (Ed.). Researching brands. Netherlands: Esomar, p.93-117, 1996.
- GALLI, Genaro. O DNA da Marca. In Revista Think. Escola Superior de Propaganda e Marketing. São Paulo: ESPM, jul/dez 2003.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 1ª. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- INTERBRAND, Going Global. Global Brand: Risks and Rewards. 2001. Disponível em: <http://www.brandchannel.com/images/papers/287_IB_WP_GoingGlobal.pdf>. Acesso em: 13/04/2008.
- ISAAC, S.; MICHAEL, W.B. Handbook in Research and Evaluation. San Diego: Robert R. Knapp, Publisher, 1997.
- KAPFERER, J.N. As Marcas, Capital da Empresa. Edições CETOP; Portugal; 1991.
- KELLER, Kevin L. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. In Journal of Marketing; v. 57; January 1993. p. 1-22.
- Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- The Brand Report Card. In Harvard Business Review, January-February 2000; p.147-157.
- KELLER, K.L.; MARSHALL, R.; NA, W.B. Measuring brand power: validating a model for optimizing brand equity. In The Journal of Product and Brand Management, v. 8; Issue 3; Santa Barbara, 1999.

- KIRIAKIDOU, O.; MILLWARD, L. J. *Corporate Identity: External Reality or Internal Fit?* In Corporate Communications: An International Journal, v. 5, n. 1, p.49–58, 2000.
- KNAPP, Duane. *Brandmindset – fixando a marca*. Rio de Janeiro: Editora Quality mark, 2002.
- LOURO, Maria João S. *Modelos de Avaliação de Marca*. In RAE - Revista de Administração de Empresas, FGV, São Paulo, v. 40, n. 2, p.26-37, abr./jun. 2000.
- McKENNA, Regis. *Marketing de Relacionamento*. 1ª. Edição brasileira. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1991.
- MUNOZ, T.; KUMAR, S. *Brand metrics: gauging and linking brands with business performance*. In Brand Management, v. 11, n. 5, p.381-387, 2004.
- MURPHY, J. *Assessing the Value of Brands*. In Long Range Planning, v. 23, n. 3, p.23-29. June 1990.
- PATTON, Michael Q. *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park: Sage Press, 1990.
- PERRIER, R.; TREVILLION, K. *Brand Valuation – A Practical Guide*. In Accountant's Digest, issue 405, March 1999.
- RIES, A; TROUT, J. *Posicionamento – a batalha pela sua mente*. São Paulo: Makron Books, 2002.
- RIEZEBOS, R. *Unravelling brand value: a conceptual model on consumer and producer-based brand value*. Erasmus Universiteit /Rotterdam School of Management, 1995. (Working Paper n. 213).
- RIJSMAN, J. Grupos nas organizações. In MARQUES, Carlos, PINA e CUNHA, Miguel (Eds.). Comportamento organizacional e gestão. Lisboa : Publicações Dom Quixote, 1995, *apud* LOURO, M. J. S. Modelos de Avaliação de Marca. In RAE - Revista de Administração de Empresas, FGV, São Paulo, v. 40, n. 2, p.26-37, abr./jun. 2000..
- ROESCH, Sylvia M. A. *A Dissertação de Mestrado em Administração: proposta de uma tipologia*. In: Revista de Administração, FEA/USP, v. 31, n. 1, jan/mar 1996.
- SELLTIZ, C. et al. *Métodos de Pesquisa nas relações sociais*. 1ª. Ed. São Paulo: Editora EPU, 1972.
- SCHIMTT, Bertrand & SIMONSON, Alex. *A estética do marketing*. São Paulo: Editora Nobel, 1998.
- SOUZA, Marcos G.; NEMER, Artur. *Marca & Distribuição*. São Paulo. Editora Makron Books, 1993.
- SRIVASTAVA, R. K., SHOCKER, A. D. *Brand equity: a perspective on its meaning and measurement*. Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, 1991.
- TELLES, Renato. *B2B: Marketing Empresarial*. 1ª. edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.
- *Posicionamento e Reposicionamento de Marca*. Uma perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos. Tese (Doutorado em Administração). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2004.
- YIN, Robert K.: *Estudo de Caso: Planejamento e Método*. 1ª. Ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.
- WELLS, W. D. *Brand equity, elephants , and birds: a commentary*. In: AAKER, David A., BIEL, Alexander (Eds.). Brand equity and advertising. Hillsdale, NJ: Laurence Erlbaum Associates, p.343-355, 1993.