

Administração Mercadológica

GRANDES MARCAS, ONTEM: O ENVELHECIMENTO DE MARCAS LÍDERES

GREAT BRANDS YESTERDAY: THE AGING OF LEAD BRANDS

Edson Roberto Scharf
FURB

Eduardo Juan Soriano-Sierra
UFSC

Diogo Prim
FURB

RESUMO

A marca admite personalidade e valores próprios, sendo um importante vínculo de comunicação entre empresa e consumidores. Inúmeras publicações tratam da construção e administração desse ativo organizacional. Existe, entretanto, a necessidade de compreender o motivo de marcas tradicionais que perdem a notoriedade. O declínio das marcas é o agente motivador desse estudo. Utilizou-se de duas pesquisas qualitativas: uma exploratória, para confrontar dados disponíveis sobre a construção e o gerenciamento da marca e uma descritiva, para analisar seu desempenho. A partir de pesquisas de lembrança espontânea do Datafolha Instituto de Pesquisa, selecionou-se, por conveniência dos autores, as líderes que apresentaram variação negativa com o passar dos anos. Apontou-se, finalmente, a relação entre o envelhecimento da marca e a dificuldade de se adaptar às mudanças ocorridas no mercado, a incapacidade de manter ou firmar um posicionamento e o descuido quanto à inovação, seja na marca ou no produto.

PALAVRAS-CHAVE

envelhecimento da marca, *marketing*, *branding*, marca, posicionamento

ABSTRACT

The brand admits proper personality and values, being an important bond of communication between company and consumers. Innumerable publications deal with the construction and administration of this organizational asset. It exists, however, the necessity to understand the reason of traditional marks that loses the notoriety. The decline of the brand is the object of this study. It was used of two qualitative research: a exploratory, to collate given available on the construction and the management of the mark and a descriptive, to analyze its performance. From research of spontaneous souvenir of the Datafolha Instituto de Pesquisa, it was selected, for convenience of the authors, the leaders who had presented negative variation with passing of the years. It was pointed, finally, the relation enters the aging of the mark and the difficulty of if adapting to the occurred changes in the market, the incapacity to keep or to firm a positioning and the incautiousness how much to the innovation, either in the brand or the product.

KEYWORDS

brand aging, marketing, branding process, brand, positioning

INTRODUÇÃO

A história da marca inicia-se com a necessidade de se diferenciar os bens manufaturados de um produtor para o outro. Através dos anos, o conceito de marca evoluiu e agora as marcas admitem personalidade e valores próprios. É um dos maiores ativos da empresa, traduz sua personalidade e cria um vínculo afetivo através da comunicação entre produto e consumidor.

O processo que resulta no envelhecimento de uma marca ainda é pouco explorado na literatura. São comuns as publicações que exaltam marcas consagradas. Tais estudos são de grande importância para a compreensão das ações mercadológicas eficazes. Deixa-se aberta uma lacuna para estudos, porém, igualmente relevante: o entendimento do fracasso mercadológico das marcas.

De acordo com um ditado popular, para se conhecer o fracasso basta ter conquistado o sucesso. Parte-se do pressuposto de que o inverso também é verdadeiro: para se conhecer o sucesso, é preciso haver uma compreensão do fracasso. Fracasso, nesse caso, não significa a liquidação da empresa, mas a perda da autoridade outrora conseguida com seus esforços de mercado.

Este estudo objetiva compreender o processo de declínio de marcas consolidadas. Para isso, usa uma pesquisa bibliográfica e outra descritiva, com seleção de marcas que estejam na condição desejada. Estima-se confrontar um paradigma existente com a literatura, que possa nortear novas pesquisas nesse sentido.

A partir das análises, percebeu-se que as marcas decaíram em períodos de mudança no mercado, demonstrando que não souberam lidar com as novas perspectivas mercadológicas.

Para situar o campo de atuação deste estudo, deve-se ressaltar as diferenças existentes entre as realidades das marcas. Em mercados maduros, onde o crescimento mostra equivalência, há pouca disparidade entre a marca líder e suas concorrentes diretas. Nessa realidade, há uma alternância significativa entre as marcas líderes, travando-se verdadeiras guerras comerciais a fim de se manter a fatia de mercado alcançada.

Num mercado emergente como o brasileiro, é mais fácil perceber distâncias entre a marca líder e as demais. A literatura de marketing é pródiga nesse caso. Apresenta formatos de controle como CVP, BGC ou GE, todos para estudo de performance de marca ou produto no segmento. No espaço destinado aos produtos denominados “maduros”,

mostram duas, no máximo três marcas que conseguem apresentar todas as características para estar naquele quadrante.

A hegemonia de um número limitado de marcas no mercado nacional viabiliza a penetração de outras marcas, possibilitando a troca de posições e caracterizando o declínio de certas marcas, como se observa em pesquisas de lembrança espontânea, denominadas comercialmente de *top of mind*.

A constatação de que algumas marcas mantêm-se por décadas, enquanto outras saem das prateleiras logo após seu lançamento, permite concluir que não existe um padrão temporal para esse fenômeno. O estudo limita-se ao processo de envelhecimento de quatro marcas atuantes em território nacional que, em determinado momento, foram líderes em pesquisa de lembrança espontânea, mas deixaram a liderança nos anos subsequentes.

REVISÃO DA LITERATURA

As marcas surgiram há séculos para, basicamente, diferenciar os produtos de um fabricante para outro. Keller e Machado (2006) explicam que a palavra *brand* (marca, em inglês) deriva do nórdico antigo *brandr*, que significa queimar, pois as marcas eram literalmente queimadas sobre a superfície que as distinguiria. Nesse tempo, a função da marca era apenas discernir os produtos entre os seus respectivos fabricantes.

Kapferer (2003), entretanto, afirma que faz pouco tempo as marcas deixaram de ser “queimadas” e passaram a admitir valores próprios, sendo que tudo mudou entre 1980 e 1990. Nessa década houve uma onda de fusões e aquisições de empresas de marcas por outras gigantes internacionais, o que acarretava uma elevação dos múltiplos sempre que uma empresa visada detivesse marcas notoriamente conhecidas, ainda que estivesse perdendo dinheiro. Ou seja, antes de 1980, desejava-se comprar uma fábrica de chocolate. Depois de 1980, “passou-se a desejar adquirir a KitKat ou a Buitoni. Essa distinção é importante: no primeiro caso, trata-se de comprar capacidade de produção; no outro, uma parte da mentalidade do consumidor” (KAPFERER, 2003, p. 19).

Kapferer (2003) conceitua marca de forma direta ao defini-la ao mesmo tempo como signo, palavra, objeto e conceito. Signo porque a marca integra elementos figurativos como logotipos, emblemas, cores, formas, embalagens e *design*. Palavra ou nome da marca constitui o suporte da informação oral ou escrita sobre o produto. Objeto porque

a marca distingue um produto de outro. Conceito porque a marca, assim como todos os signos, possui um significado, um sentido.

Scharf e Soriano-Sierra (2006) explicitam que a percepção que o consumidor tem da marca está ligada ao investimento percebido, pois é comum o entendimento de que as marcas mais lembradas são as mais admiradas e vistas. De certa forma, o consumidor sabe que as empresas somente investem dinheiro em produtos muito bons e a marca desse produto valoriza quem o possui exatamente pelo investimento feito.

Para Ellwood (2004), a percepção que o consumidor tem das marcas é subjetiva e reflete suas idiosincrasias. Segundo ele, produto/serviço + aura = comunicação da marca (ELLWOOD, 2004, p. 19). A aura representa a comunicação das características significativas e diferenciadoras do produto.

Na base de todas as marcas de sucesso há sempre um produto ou serviço bem-sucedido. O produto ou serviço pode ser imaginado ou visualizado como uma bola de golfe dura, branca, enquanto a marca é um balão de gás transparente, multicolorido, grande, envolvendo a bola de golfe. A película do balão é a personalidade flexível que pode ser comprimida e mudada para adquirir diversos traços de personalidade, ao passo que a bola de golfe subsiste. A decisão de compra do consumidor baseia-se principalmente na característica do balão, embora o uso subjacente sempre se baseie no caráter da bola de golfe. A marca, portanto, funciona como um tipo de bandeira, acenando aos consumidores, provocando a consciência ou lembrança do produto e diferenciando-o da concorrência. (ELLWOOD, 2004, p. 19)

Todavia, Kapferer afirma que a marca é um conceito falsamente simples, pois qualquer pessoa pode dar um exemplo de marca, mas poucos podem defini-la. “A marca é simultaneamente a parte e o todo: é sinal de produto ou serviço, mas também o valor global abordado com promessas de satisfação material e imaterial” (KAPFERER, 2004, p. 13).

Scharf (2007) explica:

As marcas, ao menos as que recebem um tratamento adequado, têm forte apelo emocional, ao contrário dos produtos, que geralmente se fundamentam em apelos racionais, mais fáceis de mensuração. É necessário um esforço bem centrado, organizado e utilizado de forma inteligente para que a marca consiga retribuir à empresa todo o investimento feito nela. (SCHARF, 2007, p. 37).

CONSTRUÇÃO E EROÇÃO DA MARCA

Uma marca bem construída e gerenciada proporciona maior percepção de seu valor, cabendo-lhe ainda o encargo de estabelecer vínculos entre empresa e mercado que, não raro, ultrapassam os limites físicos do produto (TRINTA; TRINTA, 2006, p. 5). Os autores ressaltam que a construção de uma marca compõe a arte e a essência do marketing e que essa atividade vem ganhando cada vez mais importância no desenvolvimento e lançamento de bens, não só de consumo, mas também os voltados para a indústria.

Keller e Machado (2006) sugerem que a marca se constrói sobre seis “pilares” que podem ser hierarquicamente classificados como: proeminência da marca, desempenho da marca, imagens da marca, julgamentos sobre a marca, sentimentos sobre a marca e, por fim, a ressonância da marca.

QUADRO 1
Seis pilares de construção da marca

Identificação da marca (proeminência da marca)	Refere-se a certos aspectos da lembrança da marca, como a frequência e a facilidade com que é evocada em várias circunstâncias. Por exemplo, a marca é <i>top of mind</i> e facilmente lembrada? A lembrança de marca refere-se à capacidade do cliente de lembrar e reconhecer a marca sob diferentes condições.
Desempenho da marca	Refere-se aos meios pelos quais o produto ou o serviço tentam atender às necessidades funcionais dos clientes. Relaciona-se às propriedades intrínsecas da marca em termos de características inerentes do produto.
Imagens da marca	São propriedades extrínsecas do produto ou serviço, incluindo as maneiras como a marca tenta atender às necessidades psicológicas e sociais dos clientes. O conjunto de imagens de uma marca reflete como as pessoas pensam na marca abstratamente, e não o que pensam que a marca realmente faz.

continua

GRANDES MARCAS, ONTEM: O ENVELHECIMENTO DE MARCAS LÍDERES

QUADRO 1
Seis pilares de construção da marca (continuação).

Julgamentos sobre a marca	Referem-se a opiniões e avaliações pessoais dos clientes sobre a marca. Envolvem o modo como reúnem todas as diferentes associações de desempenho e imagem da marca. No que diz respeito à criação de uma marca forte, há quatro tipos de julgamento imediato que o consumidor pode fazer: qualidade, credibilidade, consideração e superioridade.
Sentimentos sobre a marca	São respostas e reações emocionais dos clientes à marca; também relacionam-se com a aceitação social geral evocada pela marca.
Ressonância da marca	Refere-se à natureza desse relacionamento e ao quanto os clientes sentem que estão "em sintonia" com a marca.

Fonte: adaptado de KELLER; MACHADO, 2006, p. 49, 51, 53-56).

A partir desse quadro já é possível pensar o tema deste estudo, em uma abordagem de construção-desconstrução. Aaker (1998) vê sinais de que a marca esteja passando por um processo

de erosão, de que os níveis de lealdade estejam caindo e o preço tornando-se preponderante. São oito os indicadores de ênfase insuficiente na construção da marca:

QUADRO 2
Indicadores de ênfase insuficiente na construção da marca

1	Os gerentes não podem identificar com confiança as associações de marca e a força destas. Há pouco conhecimento sobre como elas diferem ao longo dos segmentos e do tempo.
2	Não existem indicadores do nível de conhecimento da marca. Não há percepção de um problema de reconhecimento existente entre qualquer segmento. Há desconhecimento sobre o <i>top of mind</i> que a marca está conseguindo e de como isso está mudando.
3	Não há qualquer medição sistemática e válida da satisfação do cliente e de sua lealdade, nem um modelo de diagnóstico de compreensão progressiva do porquê das mudanças em tais medições.
4	Não há indicadores da marca ligados ao sucesso de longo prazo do negócio, que possam ser usados para avaliar o esforço de mercado da marca.
5	Não há ninguém na empresa realmente incumbido da proteção do <i>brand equity</i> . Aqueles formalmente encarregados da marca, talvez denominados gerentes de marca ou de produto, são, na verdade, avaliados com base em medidas de curto prazo.
6	As medições de desempenho, associadas à marca e seus gerentes, são trimestrais ou anuais. Não há objetivos de longo prazo significativos. Além disso, os gerentes envolvidos não esperam, realisticamente, permanecer tempo suficiente para pensar estrategicamente, nem mesmo para acompanhar o desempenho posterior da marca.
7	Não há mecanismos de medição e avaliação do impacto de elementos do programa de marketing sobre a marca. As promoções de vendas, por exemplo, são escolhidas sem que se determinem as suas associações e sem que se considere o seu impacto sobre a marca.
8	Não há estratégia de longo prazo para a marca. As questões sobre o ambiente da marca, numa perspectiva futura de cinco ou dez anos, permanecem sem resposta.

Fonte: adaptado de AAKER, 1998, p. 9.

A negligência na construção da marca, segundo Aaker (1998), pode ser um dos fatores que condicionam sua percepção pelos consumidores como "velha", ainda que esteja em processo inicial de inserção no mercado

Kotler (2000) sugere que o envelhecimento da marca não segue necessariamente uma ordem cronológica, estando diretamente ligado a investimentos contínuos em pesquisa e desenvolvimento, publicidade habilidosa e excelente atendimento ao varejista e ao consumidor. Leduc (1980) complementa que a propaganda deve ser um processo

permanente, pois as situações nunca são definitivamente conquistadas.

O conceito de envelhecimento remete, na realidade, a dois entendimentos diferentes: um primeiro significado, amplo, evoca de fato uma síndrome de declínio lento, mas sistemático a longo prazo. A marca não está fadada a um fim rápido, mas parece fadada a desaparecer a prazo. Ontem, vivaz e ativa, ela parece hoje bem mais discreta, como se não tivesse nada mais a dizer ou a oferecer ao mercado e circulasse somente entre os

seus clientes fiéis. O sintoma disso é a separação crescente entre a notoriedade espontânea e a notoriedade estimulada. (...) O segundo sentido remete ao reflexo da marca. Tudo leva a crer que seu cliente típico é cada vez mais idoso. Mesmo uma empresa que deliberadamente escolheu como alvo de *marketing* os seniores, nunca é desejável

que a imagem da marca seja associada demais a uma clientela envelhecida. (KAPFERER, 2003, p. 334-335)

Kapferer (2003) também indica seis fatores de declínio de uma marca:

QUADRO 3
Fatores de declínio da marca

1	Alteração da qualidade: a marca deixa de ser uma referência de qualidade. A necessidade de economizar obriga a empresa a alterar a condição do produto.
2	Falta de adequação ao mercado: a marca recusa-se a seguir imediatamente uma onda durável. Dessa forma, não desperta para uma nova realidade de mercado ou não se adapta a um novo nicho consumidor.
3	Um produto, uma marca: as marcas associadas a um único produto são fragilizadas, pois podem ser levadas pelo declínio desse produto.
4	Preços nas alturas: a política de preço pode acelerar o declínio de uma marca, fazendo-a deixar o núcleo do mercado e provocando o surgimento prematuro de marcas de distribuidores.
5	A relação com o canal de distribuição pode ser fator de declínio se a marca não se adaptar às suas novas expectativas.
6	Comunicação (ou falta de): parar de comunicar é cessar de existir no mercado. É preciso modernizar os sinais, mas conservar a base.

Fonte: adaptado de KAPFERER, 2003, p. 329-332.

BRANDING

O *branding* visa a criar uma consciência de marca na mente do consumidor. Não há marca se não houver quem a reconheça. Aaker (1996) explica que a conscientização é medida de acordo com as diferentes formas de os consumidores lembrarem uma marca, indo do reconhecimento, passando pela recordação, até chegar ao *top of mind* e à marca dominante:

A pesquisas na área de psicologia demonstram que, de forma isolada, o reconhecimento pode resultar em sensações mais positivas em relação a praticamente qualquer coisa, seja essa coisa música, pessoas, palavras ou marcas. Esses estudos também demonstraram que, mesmo com palavras sem sentido (como "postrina" versus "potastin", por exemplo), os consumidores preferem um item já percebido anteriormente a uma completa novidade. Assim, quando se escolhe uma marca, a marca familiar terá uma vantagem. (AAKER, 1996, p. 20)

O reconhecimento é diretamente proporcional à recordação de uma marca de sucesso. Uma marca, por exemplo, com elevado índice de reconhecimento e baixo índice de recordação pode estar com os dias contados: os clientes conhecem a marca, mas não se lembram dela quando pensam em comprar alguma coisa. Ao encaminhar-se a esse nível (de elevado conhecimento e baixa recor-

dação), uma marca estaria sofrendo um processo de envelhecimento aos olhos de Kapferer (2003), pois estaria associada ao declínio das vendas e à redução da participação no mercado.

O último nível de conscientização, segundo Aaker (1996), é o predomínio da marca registrada, no qual, em uma pesquisa de *recall*, a maioria dos clientes só consegue indicar o nome de uma única marca – por exemplo, Bombril, Kleenex, Xerox, Maizena. Aaker (1996) adverte que esse sucesso absoluto pode ser trágico se a marca registrada se converter na denominação comum de produtos não legalmente protegidos. A Aspirina, o Cellophane, o Escalator e o Windsurf são exemplos que denominaram uma categoria de produtos e acabaram perdendo o seu reconhecimento enquanto marca. Aaker (1996) diz como evitar a perda de uma marca registrada:

As empresas devem começar a protegê-la no início de sua existência, a começar pelo próprio nome do produto. Cuidado com as denominações descritivas como Windows (janelas), porque elas se tornam mais difíceis de diferenciar do produto genérico e, assim, mais difíceis de proteger. É útil e até mesmo necessário criar uma denominação genérica, para que a marca não seja usada para designar o tipo de produto. (AAKER, 1996, p. 26)

GRANDES MARCAS, ONTEM: O ENVELHECIMENTO DE MARCAS LÍDERES

POSICIONAMENTO

“Posicionamento é um conceito que mudou a natureza da propaganda, um conceito tão simples que as pessoas têm dificuldade em compreender sua força” (RIES; TROUT, 1989, p. 2). Para Kapferer (2003), o posicionamento é um conceito

necessário, “pois lembra que, para o consumidor, toda escolha é comparativa: um produto só pode ser analisado quando estiver situado claramente dentro de uma problemática de escolha” (KAPFERER, 2003, p. 88).

Kapferer (2003) pondera que é preciso responder a quatro perguntas a fim de se estabelecer um posicionamento para a marca:

QUADRO 4
Quatro perguntas a serem respondidas para estabelecer um posicionamento para a marca

	Pergunta	Definição
01	A marca por quê?	É o ângulo da promessa, do benefício ao consumidor.
02	A marca para quem?	É o ângulo do objetivo. Durante muito tempo, Coke foi o refrigerante dos adolescentes.
03	A marca para quando?	É o ângulo da ocasião de utilização: o J&B é o uísque da noite.
04	A marca contra quem?	Num contexto competitivo, essa questão define os concorrentes prioritários, aqueles que talvez possam se apoderar de uma parte da clientela. A vodka Absolut é concorrente do uísque.

Fonte: adaptado de KAPFERER, 2003, p. 88.

Ries e Trout (1989) explicam que o posicionamento começa com o produto, uma peça de *merchandising*, um serviço, uma empresa, uma instituição ou mesmo uma pessoa. Posicionamento é a maneira como o produto aparece na mente do comprador em potencial. Os autores advertem que é incorreto chamar posicionamento de *product positioning*, pois na realidade faz-se pouca (ou nenhuma) alteração no produto. “Mudanças feitas no nome, no preço e na embalagem não são mudanças feitas no produto, são mudanças plásticas com o objetivo de assegurar uma posição preciosa na mente do cliente potencial” (RIES; TROUT, 1989, p. 2).

Para compreender o posicionamento de uma marca de sucesso, é necessário compreender o conceito de identidade de marca. Semprini (2006) explica que a identidade da marca busca torná-la simples e facilmente reconhecível. É a identidade de uma marca que o público conhece, reconhece e, por vezes, aprecia. É ainda a “identidade [da marca] que funciona de maneira metonímica para exprimir a grande variedade de significados e de nuances das manifestações da marca” (SEMPRINI, 2006, p. 125).

Aaker (1996) compara a identidade de uma marca à identidade de uma pessoa. Assim como uma pessoa se preocupa em definir seus valores essenciais, em definir como deseja ser percebida e que traços de personalidade gostaria de projetar, a identidade de uma marca proporciona sentido, finalidade e significado para ela.

Ries (1996) define posicionamento como foco e o considera necessário no gerenciamento

de uma empresa ou marca. Quando uma companhia não tem foco, não há como melhorar os resultados, mesmo que se façam as coisas de forma melhor: é como uma foto fora de foco, que se pode ampliar, aumentar o contraste e imprimir num papel melhor, mas a imagem não melhorará se não for alcançado o foco.

INOVAÇÃO

Pode-se questionar a pertinência da inovação diante do estudo proposto. A justificativa está no levantamento feito por Vegso e Sampaio (2007), que identificam as sete marcas mais “bem-vestidas” do país. Dessas, quatro têm sua escolha justificada pela inovação e outras duas, embora a palavra “inovação” não seja citada pelos autores, a têm como base de seu sucesso. As marcas selecionadas “têm em comum a proposição e prática da permanente renovação como fator de importância em sua estratégia de evolução” (VEGSO; SAMPAIO, 2007, p. 20).

Barbieri (2004) explica que “inovar” deriva do latim *innovo*, *innovare*, que significa tornar novo, renovar ou introduzir novidades de qualquer espécie. Jonash e Sommerlatte (2001), Damanpour (1996) e Afuah (2003) classificam os principais tipos de inovação:

QUADRO 5
Principais tipos de inovação relacionados por
Jonash e Sommerlatte; Damanpour; Afuah

Tipo de inovação	Autores	Descrição
Produtos ou serviços	Jonash e Sommerlatte Damanpour Afuah	Referem-se à introdução de um novo produto ou serviço no mercado, geralmente voltado a atender necessidades e desejos dos consumidores em potencial.
Processos tecnológicos	Jonash e Sommerlatte Damanpour	Referem-se ao desenvolvimento de novas formas produtivas na manufatura de produtos ou na distribuição de serviços.
Negócios, sistema administrativo, mercado	Jonash e Sommerlatte Damanpour Afuah	Referem-se ao desenvolvimento de novos métodos de inserção e exploração do mercado, resultando em aumento de tamanho da organização e em novo conhecimento de mercado.
Inovação em planos	Damanpour	Refere-se à adoção de novos projetos, programas ou processos, que contribuem no desempenho da organização.

Fonte: adaptado de VICENTI, 2006, p. 25-26.

Scharf (2006) traça um paralelo entre a criatividade e a inovação na agência de comunicação. Pode-se compreender criatividade como a geração de uma idéia inovadora, e inovação como a colocação em prática dessa idéia. Assim, a inovação vem das idéias criativas da agência que, para serem consideradas inovação, precisam ser efetivamente implantadas.

METODOLOGIA DO ESTUDO

Para atingir os objetivos traçados, foram realizadas duas pesquisas qualitativas: a primeira, exploratória, confronta dados disponíveis sobre o processo de construção e gerenciamento da marca, para compreender o seu declínio; a segunda, descritiva, analisa os fatores que resultaram no desempenho das marcas selecionadas, realizando-se uma amostra não-probabilística por conveniência.

Segundo Samara e Barros (2002), os estudos exploratórios são realizados a partir de dados secundários (já disponíveis). Os estudos descritivos procuram apresentar situações de mercado a partir de dados primários, obtidos por meio de entrevistas pessoais ou discussões em grupo. Explicam-se assim as amostras não-probabilísticas por conveniência:

Os elementos da amostra são selecionados de acordo com a conveniência do pesquisador. São as pessoas que estão ao alcance do pesquisador e dispostas a responder um questionário. Essa técnica é não-conclusiva e a amostragem é menos confiável, apesar de mais barata e simples. (SAMARA; BARROS, 2002, p. 94)

Foram selecionadas quatro marcas (Antarctica, Doriana, Motorola e Penalty) através de pesquisas *top of mind* realizadas pelo Instituto Datafolha entre 2001 e 2006. Foram escolhidas aquelas que tiveram variação significativa em seu desempenho no período pesquisado. *Top of mind* refere-se à “capacidade dos consumidores de extrair a marca da memória quando lhes são sugeridas a categoria do produto, as necessidades satisfeitas por essa categoria ou uma situação de compra ou utilização” (KELLER; MACHADO, 2006, p. 42).

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente, faz-se um breve resumo da marca. Em seguida, um pequeno histórico de comunicação da marca, com dados oficiais. Depois, a variação existente no índice de lembrança espontânea do Instituto Datafolha. Por fim, apresentam-se as conclusões sobre cada caso. As marcas selecionadas para estudo foram Antarctica (segmento alimentação/cerveja; ano de fundação: 1888, empresa-mãe: Ambev); Doriana (segmento alimentação/margarina; ano de fundação: 1928; empresa-mãe: Unilever); Motorola (segmento comunicação/telefonia celular; ano de fundação: 1928; empresa-mãe: Motorola); Penalty (segmento material esportivo; ano de fundação: 1930; empresa-mãe: Cambuci).

ANTARCTICA

A Cia. Antarctica Paulista, fundada em 1885 na cidade de São Paulo, produzia inicialmente gelo e produtos alimentícios. Três anos mais tarde, lança a cerveja Antarctica Pilsen e Original. Em 1º de

GRANDES MARCAS, ONTEM: O ENVELHECIMENTO DE MARCAS LÍDERES

julho de 1999, funde-se com a cervejaria Brahma para criar a Ambev.

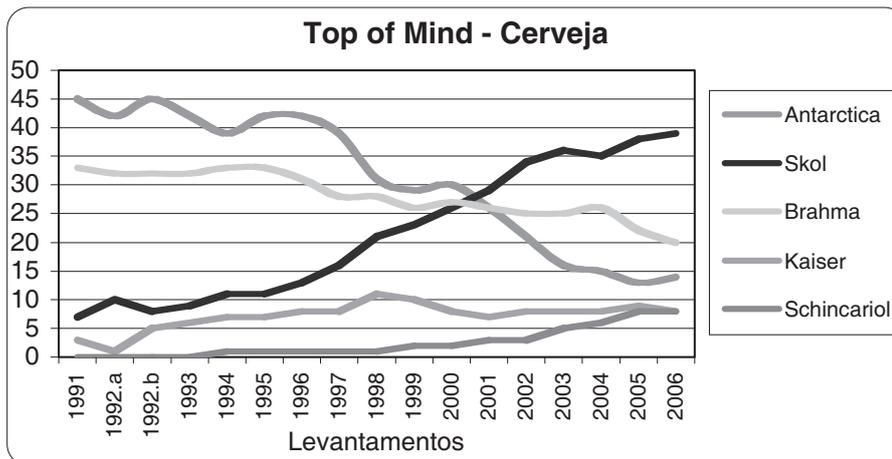
HISTÓRICO DE COMUNICAÇÃO

Foi a primeira marca de cerveja a fazer propaganda no Brasil. O anúncio, de março de 1889, foi publicado no *A Província de São Paulo* (atual *O Estado de S. Paulo*) com o seguinte texto: "Cerveja Antarctica em garrafa e em barril – encontra-se à venda no depósito da fábrica à rua Boa Vista, 50". Em 1895, desenvolve a primeira logomarca e, em 1935, os pingüins passam a integrar os rótulos. Em 2001 renova-se a identidade visual da marca. No final de 2003, é lançada a campanha BOA – Bebedores Oficiais de Antarctica.

DESEMPENHO NO ÍNDICE TOP OF MIND DATAFOLHA

Desde o primeiro ano de levantamento *Top of mind* do Instituto Datafolha a categoria "cerveja" é pesquisada. Em 1991, a marca alcançou 45% de lembrança espontânea, seguida por Brahma (33%) e por Skol (7%). Em 1998 a marca caiu oito pontos percentuais, seguida pela Brahma (28%) e Skol (21%). Em outubro de 2000, as três marcas estavam tecnicamente empatadas, mas a liderança continuava com a Antarctica. Em 2001, a Skol assumiu pela primeira vez a liderança, embora empatada tecnicamente com Antarctica e Brahma. A Antarctica caiu para 13% em 2005 e 14% em 2006. A Brahma também apresentou variação negativa em menor escala, mas manteve-se em segundo lugar no *ranking*. A Skol assumiu a liderança absoluta, com 39% da amostra em 2006.

GRÁFICO 1



Fonte: Datafolha, 2006

CONCLUSÕES SOBRE O CASO

A Antarctica foi líder de mercado durante muito tempo, o que pode ser compreendido através da denominada lei da mente (RIES; TROUT, 1993, p. 10), segundo a qual é melhor ser o primeiro na mente do consumidor que ser o primeiro no mercado. A primeira cerveja de fato foi a Bohemia (1853). A Antarctica, lançada só 32 anos depois, junto com a Brahma, foi, entretanto, a primeira a se apresentar ao consumidor.

No período que antecedeu a fusão da Brahma e Antarctica para a criação da Ambev, a Brahma au-

mentava o seu faturamento na casa dos 30% ao ano, enquanto a Antarctica perdia cerca de 20% do mercado. Em 1997, ano em que se iniciou a trajetória de queda mais acentuada da Antarctica e aumentou consideravelmente o índice de lembrança espontânea da Skol, foi lançada a campanha "desce redondo", cujo sucesso provocou um reposicionamento em toda a categoria de produtos: passava a existir a cerveja que desce redondo (Skol) e as que desciam quadradas (todas as outras).

Favorável à Skol foi a imagem de inovação constante: primeira cerveja em lata (folha de flandres) do Brasil, em 1971; primeira cerveja em lata

de alumínio (1989); primeira embalada em lata com alargamento da boca de saída; primeira com embalagem retorcida e primeira a ter indicador no rótulo de quando a cerveja está suficientemente gelada.

Esse crescimento repentino da Skol afetou mais a marca Antarctica do que a Brahma, simplesmente porque a Brahma era detentora da marca Skol. Apesar de também perder uma parcela significativa de mercado e de índice de lembrança espontânea, a cerveja Brahma beneficiou-se por ser percebida como responsável por essa inovação.

A Antarctica não soube se posicionar diante das novas realidades mercadológicas. A postura adotada foi lenta e reativa: somente quatro anos depois de o mercado ter-se dividido entre a cerveja redonda e as quadradas, a Antarctica rejuvenesceu a sua logomarca e procurou lançar uma campanha que a identificasse melhor.

DORIANA

A Doriania foi lançada no mercado brasileiro em 1970. Seis anos depois, tornou-se líder de vendas na categoria. Foi lançada com mais leite e cremosidade (1985); lançada a Doriania Culinária (1989); a Doriania Light (a primeira do mercado, em 1991); Doriania Líquida (também a primeira do mercado, 1994); Doriania Yofresh (a primeira com ingredientes obtidos do iogurte, 1997); Doriania Fibra e Cálcio (2001); Cream Doriania (primeiro produto feito da

combinação de queijo e ingredientes de origem vegetal, 2005). Em 2007, é lançada a Doriania enriquecida com ácidos graxos essenciais e vitaminas A, D e C.

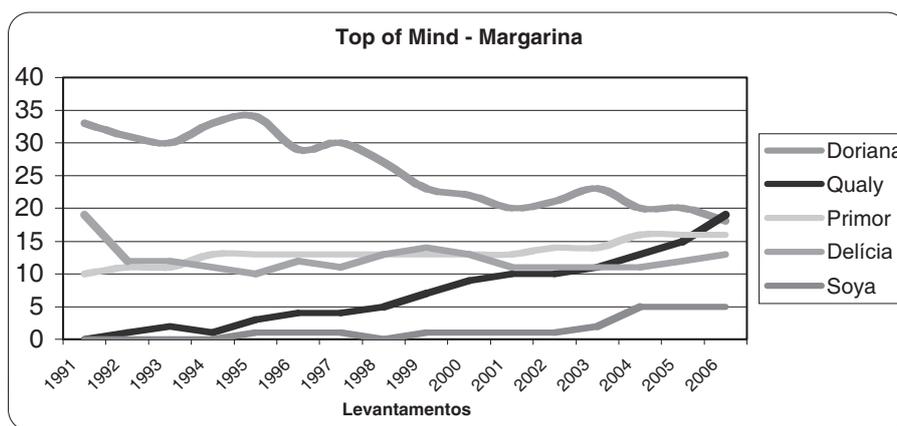
HISTÓRICO DE COMUNICAÇÃO

Em 1970, a Doriania lança campanha buscando minimizar a rejeição ao produto. Em 1975, inova ao lançar a campanha Sorriso, criando a linguagem tradicional dos comerciais de margarina. Entre 1984 e 2005, investe em filmes publicitários e ações de *merchandising* e de inserção durante novelas da Rede Globo. Em 1999 a identidade visual da família Doriania é reformulada completamente. Em 2002, ganha novas embalagens e novo logotipo. Em 2005, a marca é relançada com novas embalagens e novo logotipo.

DESEMPENHO NO ÍNDICE TOP OF MIND DATAFOLHA

Em 1991, a Doriania lidera isoladamente com 33%, seguida por Delícia (19%) e Primor (10%). Em 1995 atinge o seu índice mais alto (34%), seguida por Primor (13%) e Delícia (10%). Inicia trajetória de queda, passando de 34% para 29% em 1996, 27% em 1998, 23% em 1999, 20% em 2000 e 18% em 2006.

GRÁFICO 2



Fonte: Datafolha, 2006

GRANDES MARCAS, ONTEM: O ENVELHECIMENTO DE MARCAS LÍDERES

CONCLUSÕES SOBRE O CASO

Apesar da variação negativa de 16 pontos percentuais, a marca continua empatada tecnicamente em primeiro lugar com a Qualy. Mas a queda foi constante (exceções em 1997 e 2003), indicando diminuição da notoriedade da marca.

Há relação entre a extensão de linha da marca e sua queda no índice. A empresa utiliza a marca para lançar novos produtos relacionados com o original. A queda da Doriana no índice coincide com a ascensão da marca Qualy, cuja empresa-mãe é a Sadia, que investiu fortemente em comunicação no lançamento da margarina Qualy em 1991 e, em apenas seis anos, tornou-se líder de mercado no segmento. Scharf e Soriano-Sierra (2006) comentam que a percepção que o consumidor tem da marca está relacionada ao investimento percebido, pois “é da sabedoria popular o entendimento de que as marcas mais lembradas são mais admiradas” (SCHARF; SORIANO-SIERRA, 2006, p. 5).

MOTOROLA

A Motorola foi fundada em 1928 nos Estados Unidos, fabricando rádio para carros e rádios policiais. Cria o *pager* (1955); lança o primeiro rádio portátil de bolso (1959); Armstrong transmite suas palavras da lua através de um *transponder* projetado e fabricado pela Motorola (1969); inicia sua atividade no Brasil (1971); lança o primeiro celular do mundo, o DynaTAC (1983); criada a Motorola do Brasil (1992); lança o StarTAC, o menor e mais leve celular do mundo até então (1996, mesmo ano da inauguração da fábrica no Brasil); lança o primei-

ro aparelho brasileiro com sistema Windows Mobile (2004, mesmo ano do lançamento do V3, o aparelho celular dobrável mais fino do mundo).

HISTÓRICO DE COMUNICAÇÃO

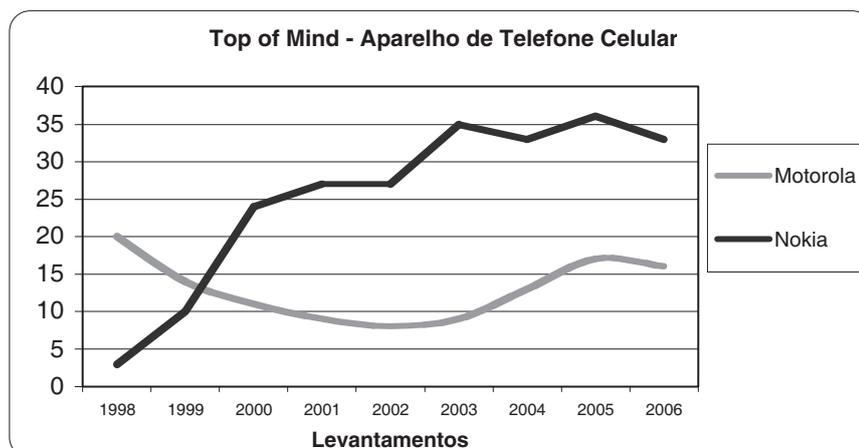
Concentra suas ações promocionais no patrocínio, participação em eventos e propagandas “casadas” com operadoras de celular: lança o Motomix, evento que oferece uma experiência multimídia única aos participantes (2003); patrocina o Tim Festival em São Paulo (2004). Em parceria com a Vivo e com a Qualcomm, patrocina o único barco brasileiro participante da Volvo Ocean Race – mais importante regata de volta ao mundo (2005). Durante a cerimônia do Oscar de 2005, presenteou os principais indicados com uma versão personalizada de seu recém-lançado V3. Patrocinou, em parceria com a Claro, shows de Lenny Kravitz e Rolling Stones no Brasil. Além disso, participa das semanas de moda do Rio de Janeiro e de São Paulo.

DESEMPENHO NO ÍNDICE TOP OF MIND

DATAFOLHA

No primeiro ano do levantamento *top of mind* do Instituto Datafolha para a categoria de aparelho de telefone celular, a Motorola liderou com grande vantagem (20% contra 3% da Nokia). No ano seguinte, houve aproximação das duas marcas (Nokia atinge 7% e a Motorola, 14%). A Nokia manteve trajetória de crescimento e, entre 2002 e 2003, ultrapassou os 30%. A Motorola manteve-se em queda até 2002, quando atingiu 8%. Agora esboça alguma reação.

GRÁFICO 3



Fonte: Datafolha, 2006.

CONCLUSÕES SOBRE O CASO

O lançamento do StarTac, em 1996, colocou a marca em evidência no cenário nacional. Entretanto, a marca não acompanhou as mudanças ocorridas entre 1997 e 1999. Ficou associada a tecnologias antigas, enquanto a Nokia trazia conceitos de inovação, aliada ao *status* de ser a maior fabricante de celulares do mundo. A Motorola, por ser uma marca que já operava no Brasil antes do *boom* de celulares, reinava no mercado. Talvez devesse ter construído um modelo de uso do conhecimento para obter vantagens competitivas sustentáveis. Conforme Scharf (2006, p. 110), “o conceito de gestão do conhecimento vai se formando na empresa como reflexo da sua cultura organizacional, das crenças que ultrapassaram os tempos, do comportamento dos grupos e das diretrizes adotadas”. É um conceito relativamente novo no mundo organizacional, mas absolutamente necessário para o desenvolvimento empresarial. No primeiro ano do levantamento Datafolha, 61% dos entrevistados não sabiam citar marca alguma. Em 2006 esse índice foi de apenas 14%, demonstrando a velocidade de introdução do conceito no país.

PENALTY

A Penalty, marca de propriedade da Malharia Cambuci S.A. de São Paulo (fundada na década de 30), foi lançada na década de 70 para fabricar produtos para o futebol. Logo após, firmou parceria com o São Paulo Futebol Clube e, em 1979, com a

Confederação Brasileira de Futebol de Salão; inicia a confecção de calçados esportivos (1980); consolida-se na América do Sul, ao ser tricampeã da Copa Libertadores da América (duas vezes com o São Paulo em 1992 e 1993 e uma vez com o Grêmio em 1995) e bicampeã Mundial Interclubes com o São Paulo. Em 2000, forneceu as bolas oficiais para a Copa América.

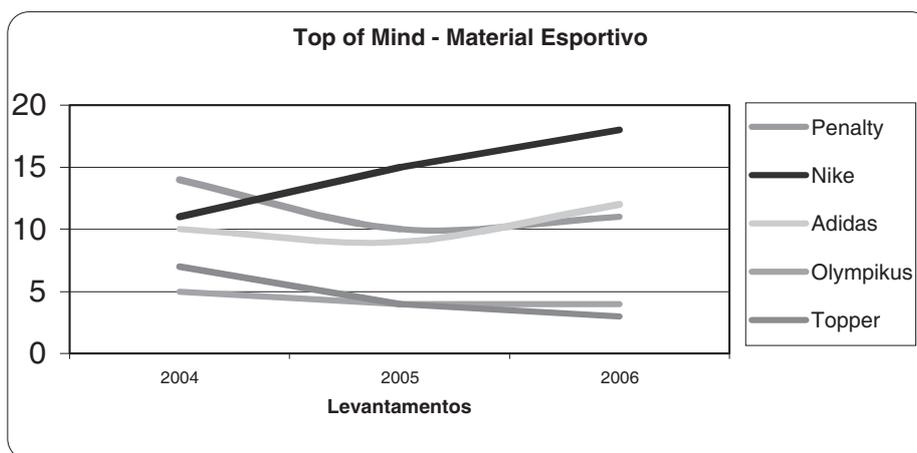
HISTÓRICO DE COMUNICAÇÃO

Desde 1986, investe fortemente em propaganda. Em 1989, lançou o famoso *slogan* “marca de profissional”, utilizado até 2002. Já lançou 63 comerciais de televisão nos formatos tradicionais, dividindo-se entre institucionais e de produtos. Em 2002, adotou o *slogan* “qual o seu jogo?” e, em 2007, passou a utilizar “patrocina o seu jogo”.

DESEMPENHO NO ÍNDICE TOP OF MIND DATAFOLHA

O Instituto Datafolha realizou apenas três levantamentos na categoria de material esportivo. Em 2004, a Penalty liderou com 14%, empatando tecnicamente com a Nike (11%) e com a Adidas (10%). No ano seguinte, a Nike assumiu a liderança (15%), a Penalty caiu (10%), empatada tecnicamente com a Adidas (9%). Em 2006 a Nike ampliou sua vantagem para 18%, a Adidas para 12% e a Penalty manteve-se empatada tecnicamente na segunda colocação, com 11% no índice.

GRÁFICO 4



Fonte: Datafolha, 2006.

CONCLUSÕES SOBRE O CASO

Foi a primeira marca esportiva bem posicionada diante do consumidor. Desde a década de 1970, já utilizava patrocínio de clubes para ganhar notoriedade. A empresa foi a primeira fabricante nacional de bolas esportivas de alta performance, apesar de não ser a primeira empresa de material esportivo do Brasil (Rainha, em 1954).

A partir de 1995, com o real valorizado perante o dólar, houve uma grande investida de marcas multinacionais, como Nike e Adidas, no mercado brasileiro. Lima (2007) explica que essas marcas implementaram uma nova forma de comunicação e de posicionamento de marketing ao patrocinar atletas consagrados em diversas modalidades.

O alvo publicitário da indústria esportiva brasileira é o futebol. Segundo Lima (2007), esse esporte movimenta cerca de seis bilhões de dólares ao ano no mercado mundial e há uma relação direta entre a liderança de vendas exercida por uma marca em determinado país e a empresa que patrocina a seleção nacional de futebol. A Nike, por exemplo, lidera a venda de artigos esportivos na Europa, mas perde nos países em que a seleção nacional de futebol é patrocinada pela Adidas, como França, Espanha e Alemanha. A Nike, desde 1996, é a patrocinadora oficial da seleção brasileira de futebol, com contrato válido até o ano de 2018.

Apesar de ser o esporte coletivo de maior notoriedade no país, o futebol não é o mais praticado, posto ocupado pelo futsal ou futebol de salão (PEDAGOGIA DO FUTSAL, 2007). A trajetória da Penalty é marcada por uma relação de proximidade com os praticantes do futsal: foi a primeira empresa no mundo a dispor de uma linha completa de produtos para a modalidade. Patrocinou a Confederação Brasileira de Futebol de Salão nos anos que marcaram a ascensão do esporte no Brasil. Depois de 20 anos de parceria, a Penalty deixou de ser a marca oficial da CBFS para dar lugar à Dalponte, perdendo notoriedade junto ao público-alvo, mas conseguiu ingressar em outros mercados, principalmente na América do Sul, garantindo prestígio internacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A partir da revisão da literatura e da análise dos casos selecionados, percebem-se afinidades entre as marcas que apresentaram variação negativa no índice *top of mind* do Datafolha.

O primeiro ponto em comum é o elevado *brand equity* apresentado pelas marcas decaden-

tes. Mesmo após perderem a liderança de mercado, permaneceram líderes de lembrança espontânea por alguns anos até apresentarem a efetiva variação negativa. Constatou-se que as pessoas não associam a categoria de produtos sugerida às marcas que efetivamente consomem, mas às marcas com as quais gostariam de estar associadas.

A principal estratégia utilizada para gerenciar a relação entre marca e produto é a da marca-linha, em que "a empresa utiliza uma marca já consolidada para lançar novos produtos relacionados com o produto original, mantendo-se o posicionamento já alcançado" (KAPFERER, 2003, p. 195). Nas marcas analisadas não se mantém o mesmo posicionamento. É notável a relação existente entre a extensão de linha e a queda no índice, embora a variação da linha não seja algo necessariamente ruim. Observe-se a constância, nos índices *top of mind* do Datafolha, da marca Omo, apontada como *top do top* em sua última edição. Isso permite à Omo estender a sua linha e manter-se como ícone linear de posicionamento.

As quatro marcas analisadas não souberam reagir a uma nova realidade de mercado, e esse foi um fator de declínio. A Antarctica demorou para perceber que estava "quadrada", a Doriana demorou para promover alterações necessárias, a Motorola não participou da introdução acelerada do celular e a Penalty não conseguiu reagir à introdução das grandes marcas internacionais.

Nenhuma das marcas analisadas apresentou queda em decorrência de produtos obsoletos. Pode-se, contudo, indicar dois fatores para o envelhecimento da marca: a política exagerada de extensão de linha, sem observar o posicionamento original da marca (referencial cognitivo do consumidor) e o não aproveitamento de oportunidades de mercado, muitas vezes sutis, que possibilitam um reposicionamento de toda a categoria.

Negligenciar o posicionamento da marca e novas possibilidades pode ser irreversível para a manutenção do *brand equity*. Outra marca pode tomar a dianteira, restando àquela que já foi líder aguardar por um deslize que lhe dê nova chance no mercado.

Portanto, para evitar o envelhecimento da marca, deve-se investir em pesquisa e desenvolvimento, estar informado das mudanças em outros mercados, ter conhecimento prévio das alterações de comportamento do *target* para identificar novos nichos consumidores e estar preparado para defender a marca no confronto direto que, em algum momento, ocorrerá. ➤

Edson Roberto Scharf

FURB – Universidade Regional de Blumenau
Professor de Marketing
Rua Antonio da Veiga, 170 – 89010.971 – Blumenau – SC

Tel: (47) 9981.1112

e-mail: talento@terra.com.br

Professor de Marketing e de Administração de Publicidade e Propaganda na FURB, cursando o doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC), mestre em Administração de Negócios e especialista em Marketing. É autor dos livros *Administração de Propaganda (Qualitymark, 2006)* e *Gestão do Conhecimento Aplicada ao Marketing (2007)*. Coordena a especialização em Gestão do Conhecimento Aplicada aos Negócios Competitivos na FURB. Atua também como diretor de criação da Greyhound Comunicação. É palestrante e consultor nas áreas de branding e planejamento de comunicação.

Eduardo Juan Soriano-Sierra

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
Professor de Sistemas Antropogênicos
Campus da UFSC – Trindade – 88800.000 - Florianópolis – SC

Tel: (48) 9922.9523

e-mail: sierra.ejs@yahoo.com.br

Professor de Sistemas Naturais e Antropogênicos na UFSC, ministra no programa de doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC) e na graduação, nos cursos de Biologia e Oceanografia. É doutor em Ciências Biológicas, com pós-doutorado na França. Atua em programas de conservação e preservação ambiental do governo estadual. É consultor na área ambiental, particularmente sobre questões marinhas.

Diogo Prim

FURB – Universidade Regional de Blumenau
Publicitário

Rua Antonio da Veiga, 170 – 89010.971 – Blumenau – SC

Tel: (47) 3321.0200

e-mail: diogoprims@gmail.com

Publicitário graduado na FURB Universidade Regional de Blumenau, atua como assessor de marketing em empresa do governo estadual. Cursa especialização na área de Marketing.

Referências

AAKER, David. **Criando e administrando marcas de sucesso**. Tradução Eduardo Lasserre. São Paulo: Futura, 1996.

AAKER, David. **Marcas: brand equity** gerenciando o valor da marca. Tradução André Andrade. São Paulo: Negócio, 1998.

ABA; TOP BRANDS; GAZETA MERCANTIL. **Marcas líderes Gazeta Mercantil**. Disponível em <http://www.gazetamercantil.com.br/web/marcas_lideres/default.asp>. Acesso em 12 de junho de 2007.

AMBEV. Desenvolvido pela AmBev, 2006. Apresenta histórico das marcas Antarctica, Brahma e Skol, bem como da comunicação desenvolvida pela Antarctica. Disponível em <<http://www.ambev.com.br>>. Acesso em 11 de junho de 2007.

ANDRADE, Josmar; MARQUES, Jane Aparecida. **A força da propaganda no composto de comunicação de marketing**. São Paulo: VIII Semead, 2005.

BARBIERI, J. C. *et al.* **Organizações inovadoras**: estudos e casos brasileiros. 2. ed., Rio de Janeiro: FGV, 2004.

CBFS. Desenvolvido pela Confederação Brasileira de Futebol de Salão, 2007. Apresenta panorama do esporte. Disponível em <<http://www.cbfs.com.br>>. Acesso em 10 de junho de 2007.

CREDICARD. Desenvolvido pela Credicard Citi, 2006. Apresenta histórico da marca e da comunicação desenvolvida. Disponível em <<http://www.credicardciti.com.br>>. Acesso em 12 de junho de 2007.

CZINKOTA, Michael R. *et al.* **Marketing**: as melhores práticas.

Tradução Carlos Alberto Silveira Netto Soares e Nivaldo Montigelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DATAFOLHA. **Top of mind 2006**. Disponível em <<http://www.datafolha.folha.uol.com.br>>. Acesso em 22 de abril de 2007.

DORIANA. Desenvolvido pela Unilever, 2007. Apresenta histórico da marca Doriana e da comunicação desenvolvida. Disponível em <<http://www.doriana.com.br>>. Acesso em 10 de junho de 2007.

ELLWOOD, Iain. **O livro essencial das marcas**: tudo o que você precisa saber, em mais de 100 técnicas para aumentar o valor das marcas. Tradução Henrique Amat Rêgo Monteiro. São Paulo: Clio, 2004.

JOHNSTON, Alva; REGINALD, Marsh. **Legendary mizners, the**.

GRANDES MARCAS, ONTEM: O ENVELHECIMENTO DE MARCAS LÍDERES

New York: Farrar, Straus and Giroux, 2003.

JONASH, R. S.; SOMMERLATTE, T. **O valor da inovação**: como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KAPFERER, Jean-Noël. **Marcas à prova de prática**: aprendendo com os erros. Tradução Carolina Huang. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KAPFERER, Jean-Noël. **As marcas, capital da empresa**: criar e desenvolver marcas fortes. Tradução Arnaldo Ryngelblum. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas**. Tradução Arlete Simille Marques. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. Tradução Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **O marketing sem segredos**: Philip Kotler responde as suas dúvidas. Tradução Bazan Tecnologia e Lingüística. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Tradução Arlete Simille Marques, Sabrina Cairo. 9. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Tradução Mônica Rosenberg, Cláudia Freire, Brasil Ramos Fernandes. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEDUC, Robert. **Propaganda, uma força a serviço da empresa**. São Paulo: Atlas, 1980.

LEMOS, Alexandre; TURLÃO, Felipe. Conteúdo salva marcas da overdose midiática. **Revista About**. São Paulo: Versart, ano XVII, n. 856.

LIMA, Samantha. A disputa chegou ao Brasil. **Revista Exame**. São Paulo: Abril, ano XL, n. 889.

MOTOROLA. Desenvolvido pela Motorola Inc, 1994-2007. Apresenta histórico da marca Motorola e da comunicação desenvolvida. Disponível em <<http://www.motorola.com.br>>. Acesso em 9 de junho de 2007.

NOKIA. Desenvolvido pela Nokia, 2007. Apresenta histórico da marca. Disponível em <<http://www.nokia.com.br>>. Acesso em 9 de junho de 2007.

NUNES, Gilson; HAIGH, David. **Marca**: valor do intangível, medindo e gerenciando seu valor econômico. São Paulo: Atlas, 2003.

OGDEN, James R. **Comunicação integrada de marketing**: modelo prático para um plano criativo e inovador. Tradução e revisão

técnica Cristina Becellar. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

PEDAGOGIA DO FUTSAL. Coordenação de Wilson Carlos de Santana. Desenvolvido por Icomp, 2003-2007. Apresenta a história do futsal. Disponível em <<http://www.pedagogiadofutsal.com.br>>. Acesso em 10 de junho de 2007.

PENALTY. Desenvolvido pela InPress Porter Novelli, 2007. Apresenta histórico da marca Penalty e da comunicação desenvolvida. Disponível em <<http://www.penalty.com.br>>. Acesso em 10 de junho de 2007.

REVISTA ABOUT. São Paulo: Versart, ano XVIII, n. 866, nov. 2006.

RIBEIRO, Júlio et al. **Tudo o que você queria saber sobre propaganda e ninguém teve paciência para explicar**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RIES, Al. **Foco**: uma questão de vida ou morte para uma empresa. Tradução Maria Cláudia Santos R. Ratto. São Paulo: Makron Books, 1996.

RIES, Al; RIES, Laura. **As 22 consagradas leis de marcas**. Tradução Ernesto Yoshida. São Paulo: Makron Books, 2000.

RIES, Al; TROUT, Jack. **As 22 consagradas leis do marketing**. Tradução Barbara Theoto Lambert. São Paulo: Makron Books, 1993.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento**: como a mídia faz a sua cabeça. Tradução José Roberto Whitaker Penteado. São Paulo: Pioneira, 1989.

SADIA. Apresenta histórico da marca Qualy. Disponível em <<http://www.sadia.com.br>>. Acesso em 10 de junho de 2007.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

SANT'ANNA, Armando. **Propaganda**: teoria, técnica e prática. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

SCHARF, Edson Roberto. **Administração na propaganda**: o planejamento e a gestão do conhecimento na administração aplicada à propaganda. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

SCHARF, Edson Roberto. **Gestão do conhecimento aplicada ao marketing**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

SCHARF, Edson Roberto; SORIANO-SIERRA, Eduardo Juan. A gestão do conhecimento aplicada ao **branding**: uma

proposta de trabalho para agências de comunicação. Niterói, III Congresso Nacional de Excelências em Gestão. **Sustentabilidade nas organizações brasileiras**: públicas, privadas e do terceiro setor (Anais, 2006).

SEMPRINI, Andrea. **A marca pós-moderna**: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea. Tradução Elisabeth Leone. São Paulo: Estação das Letras, 2006.

STRINGHETTI, Lenira de Souza Santos. **Criação de valor de marca**: estudo de caso no Banco do Brasil. Florianópolis: UFSC – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, 2001.

TRINTA, Aluizio Ramos; TRINTA, José Luiz. **Mídias tradicionais, digitais e alternativas como elemento de branding**. São Paulo: 1º Encontro ESPM, 2006.

VEGSO, Mara. Agências de propaganda: expansão em todos os sentidos. **Revista About**. São Paulo: Versart, ano XVIII, n. 870.

VEGSO, Mara; SAMPAIO, Rafael. Expressões virtuosas. **Revista About**. São Paulo: Versart, ano XVIII, n. 877.

VICENTI, Terezinha. **Ambiente de inovação nas empresas de software de Blumenau, Santa Catarina, Brasil**. Blumenau: Furb – Programa de Pós-graduação em Administração, 2006.

VISA. Desenvolvido pela Visa International Service Association, 2006. Apresenta histórico da marca no Brasil e no mundo. Disponível em <<http://www.visa.com.br>>. Acesso em 12 de junho de 2007.