

Práxis no gerenciamento de marcas na região de Londrina

Praxis of the brand management in Londrina

Joacy Machado Botelho*

* Mestre em Administração pela Universidade Norte do Paraná (UNOPAR). Especialista em Psicologia Organizacional pela Universidade Estadual de Londrina (UEL). Graduado em Letras Anglo-Portuguesas pela FAFICOP. Docente do curso de Marketing e Propaganda da UNOPAR.

e-mail: <joacy.botelho@unopar.br>

Resumo

Uma das ocorrências mais freqüentes, nos últimos tempos, na área de marketing, se dá na competição entre marcas mundiais e regionais (Iacomini, 1999 e D'Ambrósio, 1998) bem como entre marcas de fabricantes e marcas próprias (Simões, 1999). A fim de estudar a relação entre teoria e prática da administração de marketing, especificamente no gerenciamento de marcas, na região de Londrina, norte do Estado do Paraná, foi feita uma pesquisa no período de novembro 1998 a maio 1999. O objetivo principal foi esclarecer se a teoria moderna é utilizada na prática e, em caso positivo, qual é o resultado. O primeiro passo foi um levantamento bibliográfico atualizado para o embasamento do trabalho e para identificar o que se costuma chamar de "estado da arte" ou o que há de atual na teoria sobre o assunto. Quanto à teoria relacionada a marcas, tomou-se como base principal os escritos de David A. Aaker, considerado o principal teórico nesse campo. Foram consultados também autores brasileiros de livros sobre marcas e um autor francês, Georges Chetochine, cujo enfoque sobre marcas é diferente do enfoque de Aaker.

Palavras-chave: marcas, gerenciamento de marcas, valor líquido de marcas.

Abstract

Brand competition has been in the forefront of the marketing battle between regional and world brands, as well as among the ones of different industries. In order to study the relations between theory and practice of marketing management, mainly the brand one in Londrina, a research was carried out from November, 1998 to May, 1999. It aimed at finding out whether the modern theories have been applied, and so, their results. The theoretical framework was based on the state-of-the-art brand management. Both David A. Aaker and Brazilian authors provided the literature on brand theories. Moreover, Georges Chetochine, a French author whose approach is different from Aaker was taken into account.

Key words: brand, brand management, brand-equity.

1 Objetivos

Algumas considerações sobre o objetivo são necessárias a fim de se evitar enganos no escopo estabelecido e dar maior clareza ao que se buscou. Nos últimos anos, por várias razões, tem sido feitas, no mundo todo, várias pesquisas sobre o valor das marcas. Entre essas razões, a que está mais em evidência se refere à grande quantidade de aquisições ou vendas de empresas em que se afirma ter sido pago um valor maior pela marca do que o valor patrimonial registrado em balanço. Tendo em vista essas considerações, o objetivo foi examinar a administração de duas empresas locais de modo a correlacionar a teoria com a prática, estabelecendo como é a atuação gerencial dentro dos seguintes aspectos:

- criação de uma marca nova;
- desenvolvimento;
- manutenção;
- lealdade do consumidor relativamente a uma marca;
- pesquisa do grau de efetividade de uma marca.

Por outro lado, para efeito de se restringir o campo do estudo, buscou-se focar, preferentemente, apenas produtos de consumo diário e de baixo envolvimento nas decisões de compra. Por questões de clareza e didática, utiliza-se aqui a classificação dos produtos de McCarthy e Perreault (1997, p.151) (Quadro 1).

Seguindo a classificação exposta (Quadro 1), foi feita uma abordagem aos produtos de conveniência, principalmente os de compra constante, ou seja, aqueles comprados de modo rotineiro e para os quais não se usa muito esforço mental como café e leite. Segundo McCarthy e Perreault Jr. (1997) "a marca é importante para esses produtos de compra constante". Sorvete, um dos produtos abordados neste estudo, é tratado como produto de compra por impulso.

2 Problema

Tendo em vista ser a marca o objeto de interesse do estudo, é necessário delinear o problema relacionado a ela e cuja solução buscou-se. Assim, a intenção foi procurar resposta para as perguntas:

Quadro 1 – Classes de produtos.

Produtos de Consumo	Exemplos	Produtos Industriais
Produtos de conveniência ¹	- de compra constante - de compra por impulso - de emergência	- café, leite - sorvete - capa de chuva, gelo
Produtos de compra comparada	- homogêneos - heterogêneos	- eletrodomésticos (aparelhos como TV) - móveis
Produtos de especialidade	(qualquer produto de que o consumidor insiste na marca)	Instalações Acessórios Matérias primas
Produtos não procurados	- novidades não procuradas - não procurados regularmente	Componentes Serviços profissionais Suprimentos
		- produtos novos, desconhecidos - lápide de túmulo, seguro

Fonte: McCarthy e Perreault Jr. (1997, p. 151).

- há realmente valor para as marcas de um modo geral ou esse valor se restringe a marcas importantes como Marlboro, Nike, Apple, de representatividade mundial, ou marcas famosas de trânsito apenas no Brasil, como Kibon, Bombril e Neugebauer?
- sendo verdadeira a hipótese de existir realmente um valor para as marcas, as empresas se utilizam de técnicas apropriadas e eficazes no gerenciamento de suas marcas?
- há um gerenciamento para as marcas locais buscando torná-las mais fortes e as empresas mais competitivas?

3 Variáveis

No estudo realizado, e que constituiu base para dissertação de mestrado, é considerado como um pressuposto aceito que o valor de uma marca é determinado, principalmente, pelos seguintes fatores:

- lealdade;
- conhecimento da marca;
- qualidade percebida;
- associações.²

Qualquer ação ou ocorrência que interfira nesses fatores, favoravelmente ou então de modo negativo, irá resultar em variação no desempenho financeiro da empresa e no valor de sua marca.

4 Metodologia

A pesquisa foi do tipo exploratória com o objetivo básico de desenvolver hipóteses e proposições que deveriam resultar em pesquisas complementares visando dar ao pesquisador maior conhecimento sobre o tema ou problema, e ajudar a estabelecer prioridades

e auxiliar na clarificação de conceitos (CHURCHILL, 1996, p. 114). Inicialmente, relacionou-se as empresas principais da cidade de Londrina, e após o estudo dos seus produtos e marcas, escolheu-se duas empresas: uma indústria de sorvetes e uma cooperativa, cuja principal atividade é o envasamento de leite, mas também industrializa produtos derivados. As empresas escolhidas, Sávio e Cativa, são tradicionais da cidade, tipicamente locais, bastante conhecidas e proprietárias de marcas importantes no comércio local. Optou-se, então, pela realização de um estudo de caso abordando as duas empresas de modo a avaliar sua adaptação a processos novos de gerenciamento. Para alcançar esse objetivo, há a necessidade de se entender quando uma marca influi para o comércio, na prática local, ou quando é indiferente uma vez que, para certos produtos, a marca tem pouco valor.

5 Embasamento Teórico

Em suas abordagens sobre marca, Kotler (1996) alerta para a variação do poder e do valor de uma marca no decorrer do tempo. Para a classificação desse poder e valor todos os meios são arbitrários, entretanto há algumas constatações aceitas de modo geral como, por exemplo, os anos de existência no mercado (KOTLER, 1996). Marcas novas não têm representatividade como uma marca que os consumidores sabem ter mais anos e, por isso, toda empresa com muitos anos dá sempre um enfoque na sua idade, como é o caso, por exemplo, do Banco do Brasil S.A. (*"190 anos a serviço do Brasil"*) ou das empresas mais tradicionais de Londrina (*SUPERMERCADOS VISCARDI: há mais de 40 anos crescendo com Londrina; SERCOMTEL: 30 anos;*

¹ Segundo McCarthy e Perreault (1997, p. 151), "produtos de conveniência são aqueles que o consumidor necessita, mas não está disposto a gastar muito tempo ou esforço para comprá-lo."

² Cf. AAKER, David A. *Marcas: Brand Equity*. Gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio Ed., 1998. p. 16.

DEPÓSITO MARINGÁ: 53 anos ajudando construir a história de Londrina; Sávio Sorvetes: desde 1949; etc).

Uma observação importante e que necessita uma análise mais cuidadosa é a de que “hoje, a marca é uma força tão poderosa que é difícil algo não a possuir” (KOTLER, 1996, p. 389). Mas, como na sociedade, toda afirmação tem seu contrário, serão apresentadas, posteriormente, opiniões de outros autores em sentido divergente, ou seja, mostrando uma diminuição na importância dada às marcas.

A seguinte observação de José Roberto Martins foi a base para os estudos efetuados:

Acredita-se que a ‘gestão de marca’ é algo de interesse e possibilidades restritos às grandes corporações [...] Acredito que qualquer empresa, de qualquer tamanho ou atividade, que se ocupe de estudar e aplicar os conceitos pertinentes, pode se beneficiar das estratégias aplicadas pelas grandes corporações para suas marcas. (MARTINS, 1997, p. 15-6).

Considerou-se ser possível, portanto, alcançar efeitos práticos em qualquer região através do uso da teoria e do conhecimento existentes no momento e que estão ao alcance dos interessados. A hipótese, portanto, foi que grande parte dessa teoria se adequa às empresas brasileiras de modo geral.

5.1 Uma visão diferente

Chetochine (1999, p. 35-40) adota uma divisão dos produtos e marcas diferente dos demais autores consultados. Este autor faz uma análise do modo como os consumidores selecionam marcas, ou então aceitam sem qualquer ação crítica. Separa os produtos e marcas em famílias que denomina de: Absoluta, Relativa e Transparente (Quadro 2). Na família das marcas absolutas, o consumidor sempre tem uma marca pré-definida na hora da compra. Para as marcas relativas, é comum haver mais de uma marca que preencha os requisitos do consumidor. “As marcas desconhecidas, sem imagem, não têm nenhuma chance de serem levadas em consideração pelos consumidores” (CHETOCHINE, 1999, p. 35). No caso da família dos produtos transparentes, o consumidor “reconhece que não faz caso do que compra” (p. 35) e é neste caso que as marcas próprias têm maiores possibilidades de alcançar sucesso.

Na pesquisa efetuada, concluiu-se que os consumidores tratam as marcas de leite, um dos produtos objeto deste estudo, como marca “*absoluta*”, comprando sempre a mesma e, no outro caso, sorvete, o tratamento é de marca relativa.

5.2 Sobre a real existência de valor para as marcas

Da análise dos textos consultados, aflora a preocupação dos analistas em estabelecer o valor patrimonial das marcas. O primeiro questionamento do estudo, no entanto, é se há valor realmente para uma marca.

Levantamentos efetuados em livros, revistas e jornais, mostram uma grande incidência de autores indicando facilidades para os comerciantes na venda de produtos de marcas, donas de reconhecimento fácil pelos compradores e problemas para os produtos sem marca ou de marcas desconhecidas.

Essas facilidades, ou dificuldades, produzem ou impedem a obtenção do lucro para os industriais e comerciantes. A marca registrada pode representar um valor para o seu detentor e a sua incorporação como bem patrimonial é defendida, por muitos analistas, não obstante a dificuldade de se determinar esse valor.

O escritor Roger J. Best diz que a empresa Kellogg's, em testes de produtos, comprovou um aumento de 47 por cento para 59 por cento nas escolhas do produto quando o nome era conhecido (BEST, 1997, p. 181).

5.3 Posições contrárias ao enfoque de valor para as marcas

Não obstante as inúmeras opiniões favoráveis a um reconhecimento de haver um valor pecuniário para as marcas, encontram-se também opiniões contrárias. Neste caso, argumenta-se que os produtos, nos dias de hoje, têm pouca diferença, tanto de qualidade quanto de atributos. Por outro lado, o número de marcas disponíveis é quase infinito e a diferença de apresentação e qualidade é muito pequena. Sobre isto, diz Francisco Gracioso que

não é só a propaganda que está em xeque, mas também o fato de que as diferenças qualitativas entre as diversas marcas não são hoje tão perceptíveis como antigamente. (1999, p. 38-9).

Apenas a título de informação, veja-se a seguir, no Quadro 3, sobre registros de marcas.

Quadro 2 – Famílias de produtos/marcas.

Família de Marcas/Produtos	Produtos	Marcas (exemplos)
Absoluta	Sabão em pó, café, cigarros, refrigerantes tipo cola	Omo, Coca-cola, Pepsi, Malboro
Relativa	Tintas de parede, iogurtes, margarinas	
Transparente	Guardanapos de papel, sucos de frutas, gasolina, pneus, etc.	Presuntos: Sadia, Perdigão, Gasolina: Ipiranga, Shell

Fonte: Chetochine (1999, p. 34-39).

Quadro 3 – Números de registros de marcas no Brasil.

Ano	Depósito de Pedidos	Registros Concedidos
1993	57.649	28.834
1994	52.859	23.041
1995	81.398	24.680
1996	67.680	31.353
1997	78.803	28.237

Fonte: INPI.

5.4 Primeira marca analisada

Para efeito de análise do gerenciamento da marca *Cativa*, foi necessário examinar, com mais detalhes, sua história, a fim de se ter uma idéia dos problemas enfrentados pela gerência nos últimos anos, e também a história da Cooperativa Central Agro-Industrial Ltda (CONFEPAR), que está centralizando a industrialização dos produtos de várias cooperativas.

A Cooperativa dos Produtores de Leite da Região de Londrina (CATIVA) iniciou suas atividades em 14.03.1964; nos últimos anos, tem passado por diversos problemas que a obrigaram a unir-se a outras cooperativas da região em torno da CONFEPAR, para realizar a estratégia de sobrevivência de produção industrial centralizada dos produtos de todas as cooperativas associadas.

5.5 A escolha do nome

Desde seu início, e no desenvolvimento dos 25 anos iniciais, a Cooperativa teve cuidados raramente encontrados no meio agropecuário. Para firmar sua marca, os primeiros responsáveis optaram pela escolha de um nome agradável para os consumidores e com forte apelo emocional. Este nome, segundo a pesquisa, originou-se da idéia de colocar no mercado um produto que cativasse o consumidor. Pelo lado do produtor, há outro enfoque para o nome. Ele se sente cativo de sua situação: em função da atividade escolhida, não tem dias livres como em outras profissões. Todos os dias da semana começam com a mesma obrigação de tirar o leite e cuidar do seu gado.

5.6 A situação atual

Nos últimos anos, com a grave crise ocorrida, em razão do Plano Real, da abertura do mercado e da falta de modernização da produção brasileira, assim como dos processos de gestão, as cooperativas foram obrigadas a se unir ou a fechar. As que conseguiram sobreviver optaram por centralizar a parte industrial, a fim de cortar custos, e seguiram a tendência atual de agregar valor aos produtos para conseguir enfrentar os produtos estrangeiros. Esse é o papel da CONFEPAR no caso da CATIVA.

Desde o início de 1999, está em andamento o

processo de fechamento de suas indústrias, ficando apenas o relacionamento com os cooperados, a coleta do leite e o fornecimento de produtos veterinários. Com isso, foram agrupadas na mesma indústria as marcas *Cativa*, *Polly*, *Marcial*, *Caitu*, *Fortin*, *Maringá* e *Coplac*. A existência de várias marcas é o mesmo problema da *Parmalat*, que vem adquirindo várias indústrias de leite com suas marcas (*A Lacesa* é um exemplo de marca mantida pela *Parmalat*).

5.7 Gerenciamento do produto e da marca

O estudo analisou o gerenciamento da marca pelas categorias citadas por David Aaker, como segue:

5.7.1 Lealdade

No que se refere à aferição da *lealdade*, a pesquisa indicou que a ação gerencial se restringe ao controle da venda. Se um revendedor não está adquirindo o produto, procura-se fazer uma negociação em termos de preço ou facilidades de pagamento. Segundo declarações colhidas na pesquisa, junto ao Supervisor Comercial indicado para responder às questões apresentadas, o programa de fidelização está “*mais na área de leite pasteurizado, fornecendo freezers, sacolas plásticas e negociando descontos*”. Não há, portanto, pesquisas para medir o grau de lealdade à marca, tipos de consumidores, ou qualquer outra atuação recomendada na literatura.

Um problema havido com o leite pasteurizado *Cativa*, no começo do ano de 1999, gerou grande questionamento da qualidade do produto; poder-se-ia supor que a manutenção da preferência – o público continuou comprando leite *Cativa* – se dá em razão de que “*é difícil livrar-se de consumidores*” e “*os consumidores não gostam de mudar; temos quase que afastá-los com um taco de beisebol*” conforme diz Aaker (1998, p. 51). Para responder a esse questionamento, se a questão se prendia simplesmente ao comportamento dos consumidores ou se houve algum fato como resultado do gerenciamento da marca, foram feitas entrevistas com proprietários de padarias, locais onde a saída de leite pasteurizado é maior já que, nos supermercados, a procura se dá pelo leite longa vida. Um dos proprietários questionados disse que apenas a *Cativa* tem uma distribuição confiável, entregando todos os dias, antes de começar a chegada dos clientes. Como o leite pasteurizado tem um prazo de validade de apenas três dias, somente produtores da região próxima vendem para as padarias. Portanto, para este proprietário, o leite *Cativa* preenche a necessidade: é procurado pelos clientes e tem entrega regular e confiável.

5.7.2 Conhecimento do nome

Segundo Aaker (1998, p. 75), são necessárias duas tarefas para se conseguir o conhecimento do nome: ganhar a identidade do nome da marca e conectá-la à classe do produto. No caso de empresa já estabelecida há tempos, a segunda tarefa já não é mais necessária, ficando apenas a necessidade de manter ou melhorar o conhecimento do nome e que é o caso da *Cativa*.

Nos últimos tempos, tem diminuído o enfoque nas ações voltadas para o aumento do *conhecimento do*

nome, isto é, o nome Cativa já foi mais cuidado no que se refere à divulgação. A pesquisa indica estar havendo uma certa indefinição na tomada de decisões, no que se refere a marcas, em virtude da grande quantidade de marcas englobadas sob a mesma administração.

5.7.3 Qualidade percebida

Todas as cooperativas envolvidas sempre tiveram muito empenho no aprimoramento da qualidade, mas essa tarefa é vista como da área de produção. A *qualidade percebida*, que representa a visão do consumidor, foi extremamente prejudicada pelo chamado “*escândalo do leite*” e também pela concorrência com empresas fortes como Leco, Vigor e Parmalat. Por outro lado, a ótima qualidade dos queijos é pouco conhecida e, apesar de representar um orgulho para os funcionários e administradores, não recebe muita divulgação e dificilmente esses produtos são encontrados nos supermercados locais.

5.7.4 Associações da marca

As considerações sobre a produção de queijos se justificam se forem consideradas as *associações de marca*, um dos componentes da equidade da marca, com grande importância para gerar lucros (Como as *associações da marca criam valor*, AAKER, 1998, p. 116-8) e proporcionar uma base para sustentar novos produtos ou levando a uma razão de compra para extensões de linhas de produto (*Base para extensões*, AAKER, 1998, p. 118-9).

Apesar de não ter sido possível conseguir dados estatísticos para confirmar qual é a participação da marca no consumo geral da cidade, pesquisa feita em sete supermercados, três mercados pequenos e cinco padarias mostra claramente que a marca Cativa tem uma participação elevada no mercado de leite pasteurizado e esta participação é que realmente importa. A *qualidade percebida*, um dos itens mais importantes da *brand equity*, deveria ser desenvolvida já que é o principal componente para gerar lucros (AAKER, 1998, p. 92).

5.7.5 Outros ativos da empresa

No que se refere aos outros ativos da empresa, ou seja, patentes, marcas registradas e o relacionamento com os canais de distribuição (AAKER, 1998, p. 22), a pesquisa mostrou haver cuidado com o registro das marcas e, em um caso, o queijo da marca Padano, houve contestação da posse por uma empresa italiana detentora de marca semelhante (Conorzio per la tutela del formaggio Grana Padano).

A pesquisa mostrou que os canais de distribuição são o maior ativo da empresa em comparação com as outras categorias de ativos da equidade da marca.

Pelos levantamentos realizados em supermercados e padarias, pode-se ver que o preço dos produtos com a marca Cativa obteve o desempenho apresentado no Quadro 4.

5.8 Considerações sobre o caso Cativa

Quanto ao gerenciamento de marca, é preciso registrar que a Cooperativa tem, há vários anos, outras

marcas para seus produtos, sendo as relativas a produtos de primeira linha apresentados com a marca Cativa como guarda-chuva, enquanto produtos de segunda linha não apresentam na embalagem nenhuma vinculação com a marca principal (por exemplo: é produzida uma mussarela com a marca Stella e, neste caso, não há registro da marca). Esse cuidado, que já foi maior em épocas anteriores, está de acordo com a teoria atual de marcas.

O caso Cativa mostra diversos problemas que afligem a administração de empresas de laticínios, resultantes dos percalços por que passa a economia brasileira, com reflexos da economia mundial, e demonstra a necessidade de se aprimorar a atuação gerencial sobre os ativos intangíveis entre os quais a marca ocupa um lugar especial para os produtos de conveniência, principalmente nos casos de produtos de compra constante, como o leite.

Várias ações necessitam ser implementadas ou, em certos casos, reforçadas ou alteradas. Um desses casos é o posicionamento defendido pela empresa. Não só a Cativa, mas muitas empresas regionais tentam manter o domínio conquistado após décadas enfatizando o seu caráter de pioneirismo, de “*bons vizinhos*”, de orgulho regional ou defesa do nacionalismo. Essa estratégia não é forte o suficiente para enfrentar as empresas estrangeiras e seus produtos, dotados de marcas extremamente fortes.

6 A Marca Sávio

A segunda empresa a ser estudada é a SÁVIO Indústria e Comércio de Sorvetes Ltda., proprietária da marca SÁVIO, empresa também tradicional na cidade.

6.1 História

A indústria de sorvetes da família Sávio começou em 1949 quando o dono de um bar, o paulista Ângelo Sávio, adquiriu uma máquina para fabricação de sorvetes

Quadro 4 – Levantamento comparativo dos preços dos produtos da marca Cativa e concorrentes.

Leite Pasteurizado	Preços superiores aos produtos concorrentes, detendo o mercado de modo quase completo. O produto estava presente em todos os locais pesquisados (supermercados e padarias) e houve somente um caso de leite com valor superior (marca Deleite: tipo A).
Leite Longa Vida	O leite da marca Cativa estava presente nos 8 supermercados pesquisados, o leite Polly somente em 3, Batavo em 6, Parmalat em 4, Líder em 5. As demais marcas são encontrados em poucos locais. Os leites Parmalat e Batavo têm preço superior. As outras marcas normalmente têm preço inferior e não estão presentes em muitos locais.

de massa e picolés. Até 1961, permaneceu no mesmo esquema quando então, João Sávio, filho do proprietário, começou a produzir um sorvete a partir do congelamento de uma mistura de leite batido com açúcar e coco ralado. Esse sorvete, que recebeu o nome de Espumoni, teve tanto sucesso que a família decidiu-se pelo fechamento do bar e passou a dedicar-se exclusivamente à indústria, começando então a Indústria Sávio de Sorvetes Espumoni Ltda.

Uma empresa de nome Brasifrio Refrigeração S.A., sediada em Londrina, vendia balcões frigoríficos para quase todo o Brasil e, no processo de venda, ensinava como fazer o sorvete Espumoni. Uma vez não ter sido patenteada a fórmula do sorvete, a produção espalhou-se pelo Brasil com nomes como Espucreme, Espumilk, Cremoni, Skimoni, Espuneve, Espumel, e algumas dessas marcas permanecem até hoje.

6.2 A escolha do nome

Em 1978, a Indústria Sávio de Sorvetes Espumoni Ltda., com a marca Espumoni, é vendida e a família Sávio fica apenas com a sorveteria até 1983, quando os dois filhos de João Sávio passam a expandir a indústria, agora com nova razão social, Sávio Sorvetes Indústria e Comércio Ltda. O nome Sávio já era bem conhecido e não houve inconveniente em colocá-lo como marca, o que acontece com quase todas as grandes empresas da cidade de Londrina que têm seus nomes retirados dos nomes dos proprietários.

6.3 A situação autal

A empresa vem se expandindo continuamente e tem adotado técnicas modernas para apresentação de sua imagem, como promotores de venda, novo logotipo, slogans, etc. Entre as ações mais evidentes para o público, está a intensa diversificação dos produtos, como tortas e doces, além de vários tipos e sabores de sorvetes. Para uma maior variedade, a empresa começou a vender, em seus *freezers*, sorvete da empresa Europa Indústria e Comércio de Alimentos Ltda., de São Paulo (marca Massimo). Neste caso, os consumidores dificilmente se apercebem de ser uma marca não pertencente à SÁVIO não só porque está no *freezer* da empresa londrinense como também porque a embalagem não difere muito das embalagens dos outros sorvetes no mesmo local.

Como se vê, a empresa está se reposicionando, diminuindo o enfoque na atividade tradicional de sorveteria e aumentando na atividade de indústria e revenda de sorvetes, utilizando, nessa tarefa, técnicas modernas e agressivas.

6.4 Gerenciamento do produto e da marca

6.4.1 Lealdade

O entendimento expresso por um dos sócios, durante uma das entrevistas, é que a lealdade é consequência da oferta de um bom produto, em lugar adequado e com boa apresentação. Se o cliente se sentir bem no local, receber um bom atendimento e um produto de qualidade, retornará sempre e também fará propaganda da marca. Portanto, dá-se ênfase na

conquista da *lealdade* e não em ações de fidelização que são mais rápidas, mas demandam custos altos e podem não ter resultados duradouros. A conquista da lealdade deve fazer parte da política da empresa e ser perene.

Para este caso, a pesquisa mostrou uma atuação correta e bastante próxima ao recomendado pela teoria.

6.4.2 Conhecimento do nome

Nos últimos anos, a empresa está fazendo esforços para se posicionar como indústria de sorvetes, e não simplesmente sorveteria, vendendo para diversas cidades dos Estados do Paraná e São Paulo. Essa tarefa é bastante difícil porque, enquanto sorveteria, a concorrência é apenas local, mas quando se posiciona como fábrica de sorvetes, está concorrendo com gigantes como Kibon e Yopa.

6.4.3 Qualidade percebida

A preocupação com a qualidade se mostrou bastante intensa. Ao mesmo tempo que há uma preocupação com a qualidade na indústria, há um esforço para mostrar aos consumidores a diferença de qualidade de seus produtos com os de baixo preço, originários de uma grande quantidade de pequenas fábricas de sorvete espalhadas pela cidade. Segundo declarações colhidas em uma das entrevistas, as pessoas se iludem com produtos mantidos em geladeiras, como é o caso do sorvete, julgando que estão isentos de germes. A intenção demonstrada é de se fazer campanhas enfatizando a necessidade de a população ter mais preocupação com a higiene dos alimentos ingeridos fora de casa.

6.4.4 Associações da marca

Até agora o gerenciamento buscava direcionar a associação da marca com encontros de família, de amigos ou namorados. Está-se buscando agora uma associação com alegria e juventude tanto que foi criada a imagem de um bonequinho, o mascote Savinho que, segundo declarações dos sócios, deverá "*estar presente nas ações de comunicação da marca daqui para frente*". Outra ação nesse sentido foi a criação do *slogan* que acompanha o símbolo e o nome da marca: "SÁVIO SORVETES *Diverte e Alimenta*".

6.4.5 Outros ativos da empresa

A empresa tem se resguardado fazendo o registro das marcas que põem no mercado, ainda que a maior parte dos sorvetes venha apenas com a marca SÁVIO. No momento, a empresa detém as marcas Furacão, Só Começar e Sávio. Não há, por enquanto, outros ativos como especificado na teoria, mas está-se trabalhando para ter uma distribuição eficaz que poderá vir a representar um valor.

6.4.6 Relação da marca com os preços, distribuição, promoção e outros aspectos do produto

O caso Sávio é diferente do caso Cativa, cujo gerenciamento deve ser voltado exclusivamente para o marketing industrial (B2B). O caso em questão se refere

a uma empresa que, em certos momentos, é uma indústria e, em outros, uma cadeia de serviços. O gerenciamento precisa se adaptar aos dois focos e os clientes têm atendimento diferenciado.

6.4.7 Preços

No que se refere a preços, a pesquisa mostrou que a marca Sávio tem seu preço estabelecido abaixo das marcas Kibon e Yopa, mas acima de todas as outras marcas existentes no mercado. A política da empresa é manter esses níveis e são evitadas campanhas com diminuição de preço. Para se analisar melhor a formação do preço, vejamos os vários campos onde é feita a venda.

6.4.8 Pontos de venda

a) sorveterias

O cliente paga por comodidade, pelo atendimento, pela imagem; o produto precisa ser bom mas apenas no sentido de não ter defeitos. Aqui, a Sávio é uma marca de serviço, como é um McDonald's. A diferença está em ser esta rede enquadrada como marca de fórmula enquanto a Sávio pode ser enquadrada como marca de bandeira. No caso dos clientes da marca de fórmula, "o adepto é o consumidor que perdeu toda a lucidez, todo o espírito crítico, toda objetividade e que se torna um verdadeiro 'crente' da fórmula que escolheu" (CHETOCHINE, 1999, p. 91).

b) venda por ambulantes (carrinhos)

Neste caso, o preço é importante em contraposição aos aspectos externos como comodidade, conhecimento, qualidade, que são menos requeridos. A exigência para haver boas vendas é estar no lugar certo, na hora certa e ter o preço acessível já que os clientes não têm muita disponibilidade de dinheiro (crianças, estudantes, em sua maioria).

c) vendas para varejistas (*business to business*)

As vendas são feitas para supermercados, padarias e sorveterias. Na pesquisa, ressaltaram como pontos mais importantes para o sucesso da empresa as campanhas promocionais e a tempestividade na reposição dos estoques.

6.4.9 Distribuição

A distribuição é um grande problema para esse tipo de produto, uma vez que os revendedores não têm um refrigerador onde se coloquem várias marcas para seleção pelos clientes. Os *freezers* para acondicionamento são sempre dos fabricantes do sorvete o que demanda gastos somente compensados por alto consumo.

6.4.10 Promoções

Segundo seus proprietários, as promoções da SÁVIO têm sido feitas com acréscimo de brinde (normalmente, um copo de sorvete juntamente com a embalagem de 2 litros) não se adotando campanhas com diminuição de preço. A estratégia dos entrevistados está de acordo com teóricos importantes, como Theodore Levitt, ao não adotarem a diminuição de preço para enfrentar a competição com concorrentes.

6.4.11 Pontos fortes e pontos fracos no gerenciamento das marcas

Em alguns pontos de venda de Londrina, principalmente em supermercados, a Sávio concorre com as empresas de primeira linha como Kibon e Yopa. Em outros pontos de venda, como padarias, a concorrência é impraticável porque os donos mantêm apenas um *freezer*, devido a espaço e alto custo de consumo de energia, e nesse caso a opção é sempre pela Kibon. A concorrência com as empresas com vendas em carrinhos está sendo intensificada e, segundo declarações de um dos proprietários, será enfocada a qualidade e a higiene de seus produtos. (Quadro 5).

Quadro 5 – Pontos fortes e pontos fracos da Sávio.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Empresa ágil, com enfoques modernos no gerenciamento da marca.	A empresa está procurando ocupar espaços onde a competição é com companhias muito fortes.
Os proprietários tiveram muito discernimento na contratação de assessoria, que vem realizando bom trabalho de promoção da marca.	Poucos recursos para propaganda necessária para reposicionar a empresa de proprietária de sorveterias à indústria de sorvetes de primeira linha.
Conhecimento do nome em uma base grande o suficiente para dar apoio a uma extensão para outras regiões.	Poucos pontos de venda.

6.5 Considerações sobre o caso Sávio

As entrevistas e pesquisas mostraram uma preocupação muito grande dos dois administradores, no que se refere ao gerenciamento da marca, e isso pode ser consequência da compreensão daquilo que a família já perdeu ou, pelo menos, deixou de resguardar-se devidamente, na época própria, através de patente e registro de marca, quanto a ativos intangíveis representando valores expressivos (no caso do sorvete Espumoni).

Os cuidados no gerenciamento fizeram com que fosse contratada uma empresa, *CR Comunicação Empresarial*, para cuidar dos aspectos relacionados à imagem e à promoção da marca. Com isso, está havendo um cuidado com a imagem, tendo sido criados símbolos, logotipos, *slogan*, e todas as instalações e veículos da empresa receberam identificação padronizada e desenvolvida dentro de estilo e padrão modernos.

A empresa, objeto desta pesquisa, modernizou-se rapidamente nos últimos anos e tem mostrado um grande cuidado nos aspectos de qualidade do produto e da sua imagem. Com isso, vem reforçando a marca em um campo bastante explorado por grandes empresas,

o de venda de sorvetes para consumo na residência, ao mesmo tempo em que continua com o campo tradicional de sorveterias. Para melhorar a frequência de clientes, em épocas de frio, a empresa está fazendo propaganda de outros produtos como café aromatizado, chocolate, sorvete ao forno, etc. Como foi dito por representante da empresa contratada para as atividades de comunicação, até este ano não era reservada uma porcentagem do faturamento para os gastos com propaganda e promoções, mas dentro do objetivo estabelecido de expansão, isso está sendo alterado.

A modernização a que se propõem os administradores começa por sua própria atualização em conceitos de marketing, mas é importante terem tido a consciência de que, para casos de empresas de pequeno e médio porte, é útil a contratação de empresa de assessoria dotada também de postura moderna e ágil.

Referências

AAKER, David A. *Marcas: Brand Equity. Gerenciando o valor da marca.* São Paulo: Negócio Ed., 1998.

BEST, Roger J. *Market-based management: strategies for growing customer value and profitability.* New Jersey, USA: Prentice Hall, 1997.

CHETOCHINE, Georges. *A derrota das marcas.* São Paulo: Makron Books, 1999.

CHURCHILL Jr., Gilbert A. *Basic Marketing Research.* 3th ed. Orlando, FL, USA: The Dryden Press, 1996.

D'AMBRÓSIO, Daniela. Parmalat vai combater marcas regionais. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 27 nov. 1998. Caderno C-8.

GRACIOSO, Francisco. Estudos ESPM, Propaganda: o que você pode e não pode esperar dela. *Revista Marketing*, ano 32, n. 313, p. 38-9, fev. 1999.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John. *Posicionamento competitivo: como estabelecer e manter uma estratégia de marketing no mercado.* São Paulo: Makron Books, 1996.

IACOMINI, Franco. Copo sem fundo. Os refrigerantes dos pequenos produtores ganham força no mercado brasileiro, que não pára de crescer. *Veja*, São Paulo, p. 154-5, 9 jun. 1999.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.* 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT Jr., William D. *Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global.* São Paulo: Atlas, 1997.

SIMÕES, Katia. À sombra das grandes marcas. Pequenas indústrias incrementam receita produzindo com os selos de varejistas. *Pequenas Empresas, Grandes Negócios*, v. 11, n. 125, p. 44-47, jun. 1999.