UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

JUAN DIEGO FERELLI DE SOUZA

Marca “em” campo: o produtor rural agregando valor à sua produção.

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM AGRONEGÓCIOS

CAMPO GRANDE/MS BRASÍLIA/DF GOIÂNIA/GO
FEVEREIRO/2007

JUAN DIEGO FERELLI DE SOUZA

MARCA "EM" CAMPO: O PRODUTOR RURAL AGREGANDO VALOR À SUA PRODUÇÃO.

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO SUBMETIDA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MULTIINSTITUCIONAL EM AGRONEGÓCIOS (CONSÓRCIO ENTRE A UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL, UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA E A UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIAS), COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS À OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM AGONEGÓCIOS NA ÁREA DE CONCENTRAÇÃO COMPETITIVIDADE DO AGRONEGÓCIO.

ORIENTADOR: PROF. Dr. DARIO DE OLIVEIRA LIMA FILHO

Apoio financeiro da Fundação de Apoio ao Desenvolvimento de Ensino, Ciência e Tecnologia do Estado de Mato Grosso do Sul (FUNDECT / MS)

CAMPO GRANDE/MS/BRASÍLIA/DF/GOIÂNIA/GO
FEVEREIRO/2007

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA E CATALOGAÇÃO

FERELLI, J. D. **Marca "em" campo:** o produtor rural agregando valor à sua produção. Campo Grande: Departamento de Economia e Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2007, 246 p. Dissertação de Mestrado.

Documento formal, autorizando reprodução desta dissertação de mestrado para empréstimo ou comercialização, exclusivamente para fins acadêmicos, foi passado pelo autor à Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Universidade de Brasília e Universidade Federal de Goiás e acha-se arquivado na Secretaria do Programa. O autor reserva para si os outros direitos autorais, de publicação. Nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Ferelli, Juan Diego
Marca "em" campo: o produtor rural agregando valor à sua p
246 p. : il.
Dissertação de Mestrado (M) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul/ Departamento de Economia e Administração, 2007.

1. Marca. 2. Produtor Rural. 3. Alimento. I. Lima Filho, D.O. II. Título.

JUAN DIEGO FERELLI DE SOUZA

MARCA "EM" CAMPO: O PRODUTOR RURAL AGREGANDO VALOR À SUA PRODUÇÃO.

APROVADA POR:

PROF. DARIO DE OLIVEIRA LIMA FILHO, Doutor. (UFMS)
(ORIENTADOR)

PROF. RENATO LUIZ SPROESSER, Doutor. (UFMS)
(EXAMINADOR INTERNO)

PROF. MAURÍCIO FERNANDES PEREIRA, Doutor. (UFSC)
(EXAMINADOR EXTERNO)

CAMPO GRANDE/MS-BRASÍLIA/DF-GOIÂNIA/GO
16 de Fevereiro de 2007

DEDICATÓRIA

À minha mãe, **Telma Ferelli**, ao meu pai, **Osmar de Souza**. São minha vida, a explicação de tudo o que fui, sou e serei.

Ao meu irmão **Pablo**. O maior e o melhor amigo que eu sempre terei.

Às minhas irmãs:

Mariana. Grande exemplo de dedicação e carinho...

Beatriz. Tem o dom de me fazer sentir o lado doce da vida...

Rebeca. Anjo que teve a capacidade de, mesmo antes de nascer, devolver toda a luz e alegria à nossa família.

É com todo amor do mundo!

AGRADECIMENTOS

Esta é uma grande conquista, longe de ser algo "pessoal". Muitos são os que me ajudaram e que merecem meu agradecimento. Perdão aos que não foram citados, saibam que não foram esquecidos.

- Ao Prof. Dr. Dario de Oliveira Lima Filho que desde a graduação até o mestrado me orienta, dividindo comigo parte de seu esplendoroso e inesgotável conhecimento;

- A ciência só é possível quando existe a cooperação. Destaco com todo carinho minha admiração, o respeito e o agradecimento aos produtores rurais que aceitaram colaborar com este trabalho e que tão bem me receberam para as entrevistas:
    - Sr. Altair – Mel do Cerrado;
    - Sra. Santina e Sr. Jairo – Mister Pig;
    - Sr. João Abdala – Milk Mel;
    - Sr. Roberto Rossi, Sr. Carlos Jovino e Sr. Luiz Siorane – Val Alimentos;
    - Sr. Ronaldo Lempek – Estância Demétria / Sítio Bahia; e
    - Sr. Marcos e Sra. Eulali – Cachaça Tiquara.

- À Fundação de Apoio ao Desenvolvimento de Ensino, Ciência e Tecnologia do Estado de Mato Grosso do Sul (FUNDECT / MS), cujo apoio financeiro foi fundamental para a concepção deste trabalho.

- À Faculdade do Sul de Mato Grosso, minha nova casa. Aos professores do departamento de Administração, em nome do Prof. M.Sc. Wanderlan Barreto da Rosa, coordenador do curso de Administração que me acolheu e acreditou em um jovem com pouca experiência, mas com muita vontade de crescer e contribuir.

- Aos Professores e Colaboradores do DEA - Departamento de Economia e Administração.

- Aos amigos (todos) de turma, que aqui são representados por: M.Sc. Lucas Rasi, M.Sc. Mauro Caetano, M.Sc. Diego Ferber, M.Sc. Carlos Xavier, M.Sc. Júlio César, M.Sc. Marcelo Castro, M.Sc. Miriam Bueno e M.Sc. Ivonete Fernandes.

- Aos amigos que eu tenho a honra de ter encontrado: Jean Ajala; Geovany Bisol; Rafael Vargas; Flávio Fernandes. Muitos outros poderiam ser citados e, mais uma vez vos lembro, não foram e nem nunca serão esquecidos!

- À minha família, por ter permitido que eu estudasse e que tivesse tudo o que sempre precisei para fazer o melhor!

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi analisar a proposta de valor decorrente da identidade das marcas de alimentos desenvolvidas por produtores rurais. O agronegócio é um importante setor da economia brasileira, tendo representado, nos últimos anos, porcentagem substancial do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Apesar de toda a importância do setor, os produtores rurais passam por dificuldades financeiras, principalmente a partir da constatação do movimento de retirada do Governo como o principal agente financiador das atividades rurais. Este movimento, iniciado na década de 1980, obrigou os produtores rurais a desenvolverem novas alternativas para geração de renda no campo. Dentre essas novas ações, a agregação de valor aos produtos - antes indiferenciados - e o desenvolvimento de marca pelos produtores rurais se destacam, consistindo no objeto deste trabalho. Para a análise das marcas desenvolvidas pelos produtores rurais, foi utilizado o arcabouço teórico estruturado em agregação de valor, marcas e identidade da marca. A análise da identidade das marcas utilizou o modelo de planejamento da identidade proposto por Aaker (1996), servindo como sustentação para as pesquisas e análises realizadas ao longo do trabalho. A metodologia utilizada neste trabalho foi o estudo de casos múltiplos, onde foram analisados seis casos de produtores rurais de alimentos que produziam matéria prima e, com as dificuldades apontadas anteriormente, agregaram valor aos seus produtos e criaram suas marcas. Os casos analisados contemplam produtores dois produtores de leite, um criador de suínos, uma produtor de frutas, um produtor de mel e um produtor de cachaça orgânica. Os resultados deste trabalho apontam para marcas conscientes de suas responsabilidades com relação aos clientes, consumidores, meio ambiente e sociedade. Por fim, são apresentadas as contribuições e limitações deste trabalho, bem como sugestões para trabalhos futuros.

PALAVRAS CHAVES

Marca – Produtor Rural – Identidade da marca - Alimento

ABSTRACT

The aim of this research is to analyze the value proposal caused by the identity of the trademarks of food products developed by agricultural producers. The agribusiness is an important sector of the Brazilian economy, having a large share of the Gross National Product. Despite of all the importance of the sector, the producers are through financial problems, mainly after the withdrawal of the Government as the main financing agent of the rural activity. This movement, started in the 80's, forced the producers to develop new alternatives of income in the rural sector. Among those news actions, adding value to the products - treated as commodities before that – and the developing of trademarks by the producers are the most important, being those the object of this paper. For the analysis of the trademarks developed by the agricultural producers, the theory was structured in value adding, trademarks and trademark identity. The analysis of the identity of the trademarks used the model of the identity planning proposed by Aaker (1996), that sustained the research and analysis developed throughout the paper. The methodology used was the multiple study cases, where six cases of producers that produced raw material were analyzed and, with the previously identified pitfalls, added value to their products and created their trademarks. The cases analyzed contemplated two milk producers, one pork producer a fruit producer, a honey producer and a organic "cachaça" producer. The results of this paper aim other trademarks conscientious of their responsibilities relating to clients, consumers, the environment and the society. Finally, the contributions and limitation to this work are presented, so as the suggestions for future works.

KEY WORDS

Trademark – Agricultural Producer – Trademark Identity - Food

Sumário

INTRODUÇÃO **13**

1.1 Problemática **13**

1.2 Justificativa **17**

1.3 Objetivos **18**
1.3.1 OBJETIVO GERAL 18
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 18

1.4 Estrutura do trabalho **18**

CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO **20**

2.1 Agregação de Valor **20**
2.1.1 A SITUAÇÃO DO SETOR RURAL BRASILEIRO E A NECESSIDADE DE AGREGAÇÃO DE VALOR 20
2.1.2 FERRAMENTAS PARA A DIFERENCIAÇÃO 30
2.1.3 MARKETING NO AGRONEGÓCIO 31

2.2 Marcas **34**
2.2.1 ORIGEM E EVOLUÇÃO DAS MARCAS 34
2.2.2 DEFINIÇÕES E CONCEITOS DE MARCAS 37
2.2.3 QUALIDADE PERCEBIDA 40

2.3 A Identidade da Marca **45**
2.3.1 ANÁLISE ESTRATÉGICA DA MARCA 48
2.3.1.1 Análise dos Clientes 49
2.3.1.2 Análise da Concorrência 51
2.3.1.3 Auto-análise da Marca 52
2.3.2 PERSPECTIVAS DA IDENTIDADE DA MARCA 53
2.3.2.1 Marca como produto: associações com o produto 54
2.3.2.2 A marca como organização 56
2.3.2.3 A marca como pessoa: a personalidade da marca 59
2.3.2.4 A marca como símbolo 60
2.3.3 PROPOSTA DE VALOR 61
2.3.3.1 Benefícios Funcionais 61
2.3.3.2 Benefícios Emocionais 62
2.3.3.3 Benefícios de auto-expressão 62

CAPÍTULO 3 - ASPECTOS METODOLÓGICOS: A CONSTRUÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA **64**

3.1 A escolha do campo de estudo **66**

3.2 A escolha do método **67**

3.3 A estratégia de pesquisa **70**

3.4 O projeto do estudo de caso **73**

3.5 A determinação dos casos **74**
3.5.1 CASOS ESCOLHIDOS 75

3.6 Estratégia e Instrumentos de Coleta de Dados **77**
3.6.1 FASE PRELIMINAR: O LEVANTAMENTO DE SUBSÍDIOS 78
3.6.1.1 Questionamentos básicos: protocolo 79

3.7 Análise e Interpretação dos Dados **80**
3.7.1 A ESCOLHA DA TÉCNICA DE ANÁLISE 81
3.8 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS 82

CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DOS CASOS **83**

4.1 Mel do Cerrado 83
4.1.1 Breve Histórico e Características da Organização 83
4.1.2 Análise Estratégica da Marca 85
4.1.2.1 Clientes 85
4.1.2.2 Análise da Concorrência 88
4.1.2.3 Auto-Análise 90
4.1.3 Identidade da Marca 95
4.1.3.1 Marca como Produto 95
4.1.3.2 Marca como organização 97
4.1.3.3 Marca como Pessoa 101
4.1.3.4 Marca como Símbolo 102

4.2 Milk Mel 104
4.2.1 Breve Histórico e Características da Organização 104
4.2.2 Análise Estratégica da Marca 105
4.2.2.1 Clientes 105
4.2.2.2 Análise da Concorrência 107
4.2.2.3 Auto-Análise 109
4.2.3 Identidade da Marca 113
4.2.3.1 Marca como Produto 113
4.2.3.2 Marca como organização 116
4.2.3.3 Marca como Pessoa 119
4.2.3.4 Marca como Símbolo 120

4.3 Mister Pig 122
4.3.1 Breve Histórico e Características da Organização 122
4.3.2 Análise Estratégica da Marca 124
4.3.2.1 Clientes 124
4.3.2.2 Concorrentes 127
4.3.2.3 Auto-Análise 129
4.3.3 Análise Estratégica da Marca 132
4.3.3.1 Marca como Produto 132
4.3.3.2 Marca como Organização 134
4.3.3.3 Marca como Pessoa 138
4.3.3.4 Marca como Símbolo 139

4.4 Cachaça Tiquara 141
4.4.1 Breve Histórico e Características da Organização 141
4.4.2 Análise Estratégica da Marca 144
4.4.2.1 Clientes 144
4.4.2.2 Análise da Concorrência 147
4.4.2.3 Auto-Análise 149
4.4.3 Identidade da Marca 154
4.4.3.1 Marca como Produto 154
4.4.3.2 Marca como organização 156
4.4.3.3 Marca como Pessoa 159
4.4.3.4 Marca como Símbolo 161

4.5 Estância Demétria / Sítio Bahia 163
4.5.1 Breve Histórico e Características da Organização 163
4.5.2 Análise Estratégica da Marca 166
4.5.2.1 Clientes 166
4.5.2.2 Análise da Concorrência 168
4.5.2.3 Auto-Análise 170
4.5.3 Identidade da Marca 175
4.5.3.1 Marca como Produto 175
4.5.3.2 Marca como organização 177
4.5.3.3 Marca como Pessoa 180
4.5.3.4 Marca como Símbolo 182

4.6 Val Alimentos 183
4.6.1 Breve Histórico e Características da Organização 183

4.6.2 ANÁLISE ESTRATÉGICA DA MARCA 185
4.6.2.1 Clientes 185
4.6.2.2 Análise da Concorrência 189
4.6.2.3 Auto-Análise 191
4.6.3 IDENTIDADE DA MARCA 195
4.6.3.1 Marca como Produto 195
4.6.3.2 Marca como organização 197
4.6.3.3 Marca como Pessoa 201
4.6.3.4 Marca como Símbolo 203

CAPÍTULO 5 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 206

5.1 Análise Estratégica da Marca 207
5.1.1 CLIENTES 207
5.1.2 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA 210
5.1.3 AUTO-ANÁLISE 214

5.2 Identidade da Marca 218
5.2.1 MARCA COMO PRODUTO 218
5.2.2 MARCA COMO ORGANIZAÇÃO 221
5.2.3 MARCA COMO PESSOA 226
5.2.4 MARCA COMO SÍMBOLO 227

CAPÍTULO 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS 230

6.1 Conclusões 230

6.2 Contribuições do trabalho 234

6.3 Limitações do trabalho 235

6.4 Sugestões para trabalhos futuros 235

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 237

ANEXO 242

Anexo A: Roteiro de Entrevista 243

Lista de Quadros

Quadro 2.1.1: Fontes de diferenciação de um produto alimentício 26
Quadro 2.1.2: Oportunidades nas Iniciativas de Agregação de Valor 30
Quadro 2.1.3: Variáveis de Diferenciação 31
Quadro 2.2.1: Estratégia de Marcas 39
Quadro 2.2.2: Hierarquia da força do nome das marcas 40
Quadro 2.2.3: Três tipos de características de um produto 43
Quadro 2.2.4: As funções da marca para os consumidores 44
Quadro 2.3.1: O Modelo da Identidade da Marca de Aaker (1996) 46
Quadro 2.3.2: Posição da Marca 48
Quadro 2.3.3: Análise estratégica da marca 49
Quadro 2.3.4: Conjunto de perguntas para identificação dos benefícios funcionais 50
Quadro 2.3.5: A Identidade da Marca 53
Quadro 2.3.6: Fatores que afetam a percepção da personalidade de uma marca 60
Quadro 2.3.7: Benefícios de auto-expressão 63
Quadro 3.1: Critérios formais da demarcação científica 65
Quadro 3.2: Tipos de Conhecimento 68
Quadro 3.3: Síntese das características dos paradigmas de investigação 69
Quadro 3.4: Tipos de projetos, métodos e técnicas em pesquisa científica 70
Quadro 3.5: Situações Relevantes para Diferentes Estratégias de Pesquisa 71
Quadro 3.6: Tipos Básicos de Design para Estudo de Caso 73
Quadro 4.1.1: Características dos Clientes da Mel do Cerrado 88
Quadro 4.1.2: Características dos Concorrentes da Mel do Cerrado 89
Quadro 4.1.3: Auto-Análise da empresa rural Mel do Cerrado 94
Quadro 4.1.4: Marca Mel do Cerrado como Produto 97
Quadro 4.1.5: Marca Mel do Cerrado como Organização 100
Quadro 4.1.6: Marca Mel do Cerrado como Pessoa 102
Quadro 4.1.7: Marca Mel do Cerrado como Símbolo 103
Quadro 4.2.1: Características dos Clientes da Milk Mel 107
Quadro 4.2.2: Características dos Concorrentes da Milk Mel 109
Quadro 4.2.3: Auto-Análise da empresa rural Milk Mel 112
Quadro 4.2.4: Marca Milk Mel como Produto 115
Quadro 4.2.5: Marca Milk Mel como Organização 119
Quadro 4.2.6: Marca Milk Mel como Pessoa 120
Quadro 4.2.7: Marca Milk Mel como Símbolo 121

Quadro 4.3.1: Características dos Clientes da Mister Pig..... 127
Quadro 4.3.2: Características dos Concorrentes da Mister Pig. 128
Quadro 4.3.3: Auto-Análise da empresa rural Mister Pig..... 132
Quadro 4.3.4: Marca Mister Pig como Produto 134
Quadro 4.3.5: Marca Mister Pig como Organização 137
Quadro 4.3.6: Marca Mister Pig como Pessoa 139
Quadro 4.3.7: Marca Mister Pig como Símbolo..... 140
Quadro 4.4.1: Características dos Clientes da Cachaça Tiquara 146
Quadro 4.4.2: Características dos Concorrentes da Cachaça Tiquara 148
Quadro 4.4.3: Auto-Análise da empresa rural Cachaça Tiquara..... 153
Quadro 4.4.4: Marca Cachaça Tiquara como Produto..... 156
Quadro 4.4.6: Marca Cachaça Tiquara como Organização 159
Quadro 4.4.6: Marca Cachaça Tiquara como Pessoa 161
Quadro 4.4.7: Marca Cachaça Tiquara como Símbolo..... 162
Quadro 4.5.1: Características dos Clientes da Estância Demétria / Sítio Bahia 168
Quadro 4.5.2: Características dos Concorrentes da Estância Demétria / Sítio Bahia..... 170
Quadro 4.5.3: Auto-Análise da empresa rural Estância Demétria / Sítio Bahia 174
Quadro 4.5.4: Marca Estância Demétria / Sítio Bahia como Produto 177
Quadro 4.5.5: Marca Estância Demétria / Sítio Bahia como Organização..... 180
Quadro 4.5.6: Marca Estância Demétria / Sítio Bahia como Pessoa..... 181
Quadro 4.5.7: Marca Estância Demétria / Sítio Bahia como Símbolo 182
Quadro 4.6.1: Características dos Clientes da Val Alimentos 188
Quadro 4.6.2: Características dos Concorrentes da Val Alimentos..... 190
Quadro 4.6.3: Auto-Análise da empresa rural Val Alimentos 194
Quadro 4.6.4: Marca Val como Produto 197
Quadro 4.6.5: Marca Val como Organização..... 201
Quadro 4.6.6: Marca Val como Pessoa..... 203
Quadro 4.6.7: Marca Val como Símbolo 205
Quadro 5.1: Características comuns dos Clientes das marcas analisadas..... 210
Quadro 5.2: Características comuns dos Concorrentes das marcas analisadas..... 213
Quadro 5.3: Características comuns da auto-análise das marcas analisadas 217
Quadro 5.4: Características comuns das marcas analisadas como produto 220
Quadro 5.5: Características comuns das marcas analisadas como Organização..... 225
Quadro 5.6: Características comuns das marcas analisadas como pessoa..... 227
Quadro 5.7: Marcas Analisadas como Símbolo 229

INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMÁTICA

A partir da década de 1980, os produtores rurais iniciaram uma nova fase em termos de planejamento da produção. Até meados desta década, o Estado brasileiro figurava como importante agente financiador do setor rural, proporcionando aos produtores certo nível de segurança relacionada ao acesso ao crédito e renegociações de dívidas.

Porém, esta situação mudou e o novo cenário revelou-se consolidado já no início da década de 1990. A iniciativa privada substituiu o Estado no desempenho do papel de financiador majoritário do setor rural e, conseqüentemente, os produtores rurais viram-se obrigados a adaptarem-se à nova situação. Este novo cenário apresenta, como conseqüência, a exigência de que os produtores rurais implementem alternativas para a produção de produtos com maior valor agregado e de maior rentabilidade.

Por outro lado, a dificuldade de agregação de valor ao produto do campo, caracterizado como *commodity*, tem levado o agricultor a perder poder de barganha e rentabilidade dentro da cadeia de produção. Este problema é evidenciado a partir da constatação de que a maior parcela da receita total das cadeias agroalimentares tem se deslocado para os elos processamento e distribuição.

O fato de os distribuidores varejistas estarem localizados próximos aos consumidores, em uma visão sistêmica da cadeia de produção, lhes rende elevado poder sobre as informações sobre os consumidores o que é, ou pode ser, utilizado para determinar as ações e estratégias dos demais agentes da cadeia.

Nos últimos anos notou-se um grande desenvolvimento das categorias de produtos alimentícios, a partir de marcas nacionais e globais, e um avanço no que tange à distribuição

varejista. Fusões e aquisições verificadas na indústria processadora e na distribuição aumentaram a concentração nos últimos elos das cadeias produtivas (WEYDMANN, 2000).

Os produtores rurais têm três alternativas para agregar valor à sua produção agrícola. A primeira utilizando-se da integração vertical à jusante, em que executam atividades de classificação, limpeza, pré-processamento, processamento, etc. A segunda alternativa é por meio da criação de marca aos produtos agrícolas. Neste caso, praticamente não há processamento, mas tão somente atividades de classificação (frutas *in natura*, por exemplo). Uma terceira escolha consiste no uso conjunto das duas alternativas anteriores. Como a integração vertical permite buscar uma diferenciação real, o uso da marca é uma estratégia de diferenciação imaginária, conforme sugerido por Porter (1986). Este trabalho analisa as marcas como decorrência do processo de integração vertical à jusante, ou seja, a partir do produtor rural em direção ao consumidor final.

Os produtores rurais, pertencentes a uma indústria cuja estrutura de mercado é fragmentada (concorrência perfeita), têm enfrentado dificuldades no relacionamento à montante (oligopólios de insumos) e à jusante (oligopsônios da indústria processadora ou grandes redes varejistas) na cadeia de produção (MARTINS, 2003).

Deste modo, a estrutura de mercado fragmentada, demanda a utilização de estratégias de agregação de valor aos seus produtos como um meio de sobrevivência, inicialmente, e de expansão dos negócios, num segundo plano. Pereira (2001) afirma que essas estratégias passam por melhorias no processo, ou seja, na produção agropecuária propriamente dita, e no produto, isto é, diversificação, melhoramento genético etc.

Além do sugerido por Pereira (2001), a diferenciação na oferta, o contato direto com o consumidor final ou as duas vias concomitantemente, podem caracterizar soluções para os produtores rurais. Em qualquer situação o estabelecimento de uma *marca* para que os produtos sejam assimilados pelo consumidor final e possam estar presentes no seu consciente

é um caminho a ser considerado. A marca pode impedir ou dificultar as estratégias de imitação que possam ser utilizadas pelos concorrentes. Isto permite que produtores rurais tenham maior penetração no mercado, bem como, em alguns casos, obtenham preços diferenciados em função do reconhecimento dos consumidores à marca (HAYES; LENCE; STOPPA, 2003).

As marcas, em sua concepção clássica, servem como concentrados de informação orientadores das trocas comerciais, ou seja, permitem melhor identificação e diferenciação dos produtos e suas promessas de valor agregado (RUÃO, 2002).

Tybout e Carpenter (2001) ressaltam que as marcas existem porque têm valor para o cliente. Elas asseguram um nível de qualidade, simplificam as escolhas e auxiliam os consumidores na obtenção de uma ampla gama de objetivos que vão desde a satisfação das necessidades funcionais básicas até a satisfação dos mais recentes desejos dos consumidores. Além disso, as marcas trazem diversos benefícios para seus donos, servindo de ponte entre uma empresa e os seus clientes.

Desta forma, é muito importante ter conhecimento de que alguns consumidores estão dispostos a pagar preços "prêmios" por produtos diferenciados, e estes "prêmios" podem, ocasionalmente, resultar em nichos de mercados, como os existentes para produtos orgânicos e produtos com denominação de origem. Assim, os consumidores mostram-se essenciais para o sucesso da implantação da marca dos produtos do campo.

Porém, para que a imagem da marca seja sustentável é fundamental que as organizações planejem a identidade desta marca. A identidade da marca consiste no conceito da marca sob o ponto de vista do dono, ou seja, o planejamento das informações, mensagens e associações que se pretende transmitir aos consumidores. Isto se dá como decorrência da proposta de valor declarada por esta identidade.

A definição da identidade da marca a ser desenvolvida pelo produtor rural de alimentos tem o objetivo de nortear as ações estratégicas de inserção do produto no mercado, direcionando adequadamente os esforços de promoção e gerando associações pertinentes da marca aos elementos que sejam relevantes para seus consumidores.

O título deste trabalho "*Marca 'em' campo: o produtor rural agregando valor à sua produção*" é um trocadilho com vários significados relevantes para representar este trabalho. Ao utilizar a expressão "marca 'em' campo", o pesquisador se refere ao dito popular que afirma que quando algo 'está em campo', significa que algo está acontecendo, está no jogo! E o jogo à que se refere o pesquisador é a dinâmica de mercado, que exige inovações e ferramentas estratégicas, onde se inserem as marcas, proporcionando novas fontes de renda aos produtores rurais. Assim, o desenvolvimento de marcas passa a ser uma alternativa atual e relevante para os "jogadores" que atuam no competitivo agronegócio.

O desenvolvimento de marca como estratégia de agregação de valor representa uma estratégia para os produtores rurais lidarem com a crescente demanda por inovação e, também, mostra-se como uma estratégia de adaptação ao processo de retirada do governo como fonte de sustentação financeira do setor rural no Brasil.

Esta estratégia se caracteriza como uma das possibilidades do incremento do nível de renda dos produtores rurais, porém consiste em um processo delicado onde os elementos componentes da identidade da marca devem ser planejados para sustentarem uma imagem coerente e duradoura perante seus consumidores.

Deste modo, pode-se estabelecer as seguintes questões de pesquisa:

a) O desenvolvimento de marca é uma estratégia que pode ser utilizada por produtores rurais para agregar valor aos seus produtos?
b) Por que os produtores rurais buscam agregar valor ao alimento que produzem por meio da criação de marca?

c) Como os produtores rurais desenvolvem marca para os seus produtos?

1.2 JUSTIFICATIVA

No Brasil não existem estudos sobre agregação de valor com a utilização da estratégia de criação de marca, sendo um dos elementos que justificam este trabalho. Os casos conhecidos de agregação de valor com o uso de marca são realizadas pelas grandes redes varejistas, à exemplo dos grupos Carrefour e Pão-de-Açúcar/Cassino. Portanto, os poucos estudos relatados na literatura científica tratam de estratégias de marcas de varejo onde a integração ocorre à montante.

No Brasil existem 5 milhões de propriedades rurais, das quais 4,6 milhões são de pequeno porte. Estes números contrastam com o pouco desenvolvimento de estratégias mercadológicas relativas às pequenas propriedades rurais. Este trabalho contribui não apenas para a atividade empresarial, mas também para o desenvolvimento de estratégias para o pequeno produtor rural.

As conclusões deste estudo podem subsidiar o poder público na definição de políticas de créditos levando em consideração não só o produto agrícola, o tamanho da propriedade, mas também a tecnologia de produto, processo e marketing utilizada na atividade rural. Isso ocorre em virtude da descoberta dos elementos fundamentais no processo de agregação de valor aos produtos do campo.

A agregação de valor, especialmente por meio do desenvolvimento de marcas, possibilita a fixação do homem ao campo em função da geração de renda e do bem-estar social conseqüente.

Por fim, menciona-se a estrutura produtiva do Estado de Mato Grosso do Sul, caracterizado por uma sólida vinculação à produção rural. Apesar da excelência nas atividades

de produção rural, constitui-se como um Estado carente de estudos relacionados à competitividade deste setor no que se refere às estratégias de agregação de valor aos produtos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a proposta de valor decorrente da identidade das marcas de alimentos desenvolvidas por produtores rurais.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) identificar a percepção do produtor rural com relação às características de mercado que fundamentam a identidade e o processo de criação da marca
b) identificar os fatores que compõem a identidade de cada marca abordada no estudo
c) verificar a proposta de valor decorrente da identidade da marca criada pelo produtor rural

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo está estruturado em seis capítulos. O primeiro consiste nesta introdução, incorporando a justificativa, a definição do problema e os objetivos da pesquisa.

O segundo capítulo do estudo consiste na revisão de literatura que oferece as variáveis de pesquisa e suporte às discussões e conclusões. Está subdividido em três partes principais, sendo: (a) a caracterização do rural brasileiro e a origem da necessidade de inovação e diferenciação por parte do produtor rural de alimentos, bem como a agregação de valor aos

alimentos produzidos pelos produtores rurais como alternativa ao processo de *comoditização* da sua produção; (b) a marca como estratégia de agregação de valor; e (c) o planejamento da identidade da marca.

O terceiro capítulo apresenta o método de estudos de casos múltiplos adotado neste estudo. A estratégia de estudo de casos é suportada pela pesquisa exploratória. Deste modo, para identificar e analisar a proposta de valor das marcas desenvolvidas por produtores rurais de alimentos, são explorados seis casos em que os produtores rurais decidiram pela agregação de valor à sua produção por meio do desenvolvimento de marca.

O quarto capítulo apresenta os relatos dos casos analisados. São apresentados seis casos de produtores rurais que buscaram a inovação e a diferenciação de seus produtos por meio do desenvolvimento de marca. Os relatos estão estruturados de forma a destacar os elementos componentes identidade destas marcas.

No quinto capítulo é realizada a análise e discussão conjunta dos casos, à luz de toda a teoria apresentada na revisão de literatura identificando as particularidades do processo de desenvolvimento de marcas realizado por produtores rurais.

A conclusão do estudo, bem como suas limitações, implicações gerenciais e sugestões para pesquisas futuras são apresentadas no último capítulo deste trabalho.

CAPÍTULO 2
REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AGREGAÇÃO DE VALOR

2.1.1 A SITUAÇÃO DO SETOR RURAL BRASILEIRO E A NECESSIDADE DE AGREGAÇÃO DE VALOR

A produção agropecuária brasileira vem representando, nos últimos anos, a âncora da economia nacional. Por outro lado, a estrutura de mercado característica do setor agropecuário apresenta-se como fragmentada, onde se encontram muitos produtores rurais e uma estrutura de mercado mais concentrada nos elos, sob a ótica da cadeia de produção agroindustrial, mais próximos dos consumidores finais.

Deste modo, os produtores rurais produzem, em sua maioria, produtos indiferenciados e, conseqüentemente, sujeitos aos preços definidos pelo mercado. A situação de dependência do mercado para formulação dos preços, capacidade gerencial limitada e concentração da estrutura de mercado nos elos seguintes das cadeias de produção, reduzem a renda dos produtores rurais.

Por outro lado, o setor agropecuário conta com uma série de especificidades que o caracteriza como dependente de sistemas diferenciados de financiamento de suas atividades.

Fatores climáticos, sazonalidade, preços e produção em outros países, dificuldade de manter capital de giro (para o produtor rural a entrada de capital ocorre em um ou dois períodos no ano, já os débitos para manutenção das atividades ocorrem ao longo de todo o ano) contribuem para que os produtores rurais necessitem de linhas de crédito diferenciadas (ARBAGE, 2000).

O papel de financiador do setor agrícola foi exercido proeminentemente pelo Estado brasileiro nas décadas de 1960 e 1970, porém ao longo da década de 1980 este modelo de intervenção mostrou-se insustentável. Assim, o fim da década de 1980 e início da década de 1990 marcam o início e consolidação do processo de retirada do Estado como o principal financiador do setor rural (ARBAGE, 2000).

A iniciativa privada, inicialmente as grandes empresas multinacionais, assumiu este papel e novas conseqüências surgiram para os produtores rurais. Se antes, no período em que o Estado aparecia como principal financiador das atividades, o endividamento dos produtores rurais originava o aumento da dívida pública à medida que estes débitos eram negociados com prazos elásticos e taxas de juros reduzidas, atualmente a situação demonstra-se mais complexa.

A partir do momento em que a iniciativa privada assumiu o papel de financiadora das atividades do setor rural, algumas ferramentas de crédito passaram a vincular a compra de insumos à venda do produto final. Este fato "transformou" os produtores rurais em agentes de processamento, onde a aquisição dos insumos é paga por meio da sua produção. Deste modo, o setor financiador obteve "poder" de barganha muito superior ao dos produtores.

Como o Brasil possui uma grande extensão de terras, conseqüentemente muitos produtores rurais e a economia, de certa forma, dependente do setor agropecuário, novas formas ou fontes de recursos para os produtores rurais devem ser desenvolvidas, analisadas e implementadas (ARBAGE, 2000).

A agregação de valor à produção caracteriza-se como uma das possíveis estratégias a serem implementadas pelos produtores rurais. Neste estudo, a discussão concentra-se na questão dos produtores rurais que produzem alimentos, assim, as ferramentas e possibilidades de agregação de valor referem-se à produção.

O setor agrícola passa por um período de transição: (a) em países em que o governo fornece subsídios, o investimento no setor vem diminuindo; (b) as preferências dos consumidores estão mudando; (c) uso de biotecnologia crescente; esses fatores afetam diretamente a renda dos produtores, obrigando-os a adotar estratégias de diferenciação. As maiores oportunidades estão nas atividades que agregam valor aos produtos (COLTRAIN; BARTON; BOLAND, 2000).

Agregar valor aos produtos alimentícios consiste na gestão e no processo de marketing onde as empresas objetivam aumentar ou consolidar a sua posição competitiva e satisfazer seu mercado-alvo; pode envolver processamento dos produtos, adição de serviços ou outra **atividade de marketing** (KOHLS; UHL, 2002).

A mudança no *status* de produtos *in natura* para produtos com valor agregado sugere a produção de algo que os consumidores estarão interessados e dispostos a adquirir; a disposição do produto para que o consumidor possa adquirir com facilidade, transportando o produto do campo para o varejo; a garantia da oferta do alimento em qualquer época do ano, uma vez que o consumo de alimentos não é sazonal assim como sua produção; e a criação de facilidades para que o consumidor possa adquirir os produtos (KOHLS; UHL, 2002).

A adição de valor a um produto "*in natura*" pode se dar desde formas mais simples até formas mais sofisticadas. Como exemplo, existem os casos em que a carcaça do bovino passa por uma seção de cortes para atender demandas específicas ou o processo de esmagamento de grãos de soja para a extração do óleo, transformações físico-químicas em produtos primários

com o objetivo de agregar maior conveniência aos consumidores finais como no caso dos pratos prontos para o consumo (KOHLS; UHL, 2002).

Uma definição mais específica de adição de valor para um produto agropecuário exige identificar as necessidades e desejos dos consumidores e o conseqüente desenvolvimento de novos produtos ou melhoria dos produtos existentes. Assim, o consumidor é visto pela empresa como o norteador de suas atividades (COLTRAIN; BARTON; BOLAND, 2000).

A importância da agregação de valor aos produtos pode ser notada quando se analisa o valor do produto para o produtor rural e as remarcações do mercado. Enquanto o valor do produto do campo se mantém relativamente estável, os custos de produção aumentaram causando a diminuição das margens do produtor. Já as remarcações de mercado (preços do varejo) não obedeceram à mesma lógica e, por sua vez, seguiram o caminho do crescimento. Esta diferença entre o que é pago ao produtor e o quanto o produto vale para o consumidor final é o valor agregado (COLTRAIN; BARTON; BOLAND, 2000).

As iniciativas de agregação de valor aos produtos agrícolas têm sido identificadas como um modo de ajudar os produtores a absorver os impactos decorrentes da globalização (COLTRAIN; BARTON; BOLAND, 2000). O objetivo das iniciativas de adição de valor aos produtos agrícolas, então, deve ser visto como uma resposta estratégica à grande competição no setor agrícola e à maior *comoditização* dos seus produtos (AMANOR-BOADU, 2003).

Ao se propor correr o risco de investir na agregação de valor, os produtores rurais acreditam que podem obter mais eficiência em custos dos que os competidores existentes ou que podem se diferenciar ou diferenciar seu produto do mercado de *commodities* para atingir algum nicho de mercado (BUHR, 2004).

Além do processo de globalização recorrente, outros fatores influenciam a necessidade de *descomoditização* dos produtos agrícolas, incluindo o aumento da demanda dos consumidores por produtos naturais, por conveniência, por refeições prontas para consumo,

por produtos alimentícios seguros e nutricionais e sua disposição em pagar preços prêmios para tais serviços incluídos nos produtos (AMANOR-BOADU, 2003).

No decorrer do tempo houve um crescimento da distância entre produtores e consumidores, levando os produtores rurais a receberem uma parcela menor dos gastos com alimentos dos consumidores (ECONOMIC RESEARCH SERVICE - ERS/USDA, 2002).

Como os produtores têm buscado novas formas de aumentar sua renda, o interesse na adição de valor para os produtos do campo tem crescido. Especialistas em agricultura familiar e formuladores de políticas públicas em países como os Estados Unidos da América (EUA) acreditam que a produção local de alimentos com valor agregado – onde os produtores assumem mais etapas do processamento e vendem por meio de técnicas de marketing direto – é uma estratégia crítica para sustentar muitos agricultores e suas comunidades (BACHMANN, 2001).

Embora o interesse pelo tema "produtos agrícolas com valor agregado" esteja crescendo, este é um conceito que é pouco entendido por muitos produtores rurais, formuladores de políticas públicas e até mesmo por pesquisadores. A escassez de entendimento é proveniente do fato de que o conceito atingiu um *status* de *clichê* em um período de tempo relativamente curto e, assim, não houve amadurecimento suficiente das discussões necessárias para seu correto entendimento (AMANOR-BOADU, 2003).

O conceito, nos últimos anos, tem sido utilizado como um termo para englobar diversos aspectos quando as pessoas querem enfatizar a melhoria percebida para quase tudo – desde contabilidade com valor agregado até relações públicas com valor agregado. Valor agregado no campo é tido como uma forma mais avançada de agropecuária, porém não tem havido muito rigor na definição de com desenvolver e medir a superioridade (AMANOR-BOADU, 2003).

O conceito de valor agregado é mais utilizado como adjetivo, modificando atividades, processos ou produtos. Assim, Nilson (1998), aplicando o conceito de valor agregado para o *marketing*, aponta que uma companhia bem sucedida deve se assegurar de que está adicionando valor tangível e abstrato aos produtos e serviços que ela fornece e, em se fazendo isto, assegurando que está oferecendo valor superior percebido pelos consumidores.

O Departamento de Agricultura dos EUA (USDA, 2002) definiu valor agregado na agricultura como sendo a adição de valor aos produtos agrícolas que ocorre sempre que uma mudança no estado físico, ou na forma de um produto agrícola, ou a adoção de um método de produção, ou processo de manipulação, levar a um aumento de valor com base nos desejos e necessidades dos consumidores. Além disso, deve proporcionar maior parcela de gastos dos consumidores com o produto, incrementando a renda dos produtores.

Amanor-Boadu (2003) define as iniciativas de agregação de valor como aquelas em que os produtores rurais são recompensados por desenvolverem atividades que até o momento estavam sendo feitas por outros agentes na cadeia de produção, ou pelo desenvolvimento de atividades que são consideradas valiosas, mas não eram percebidas pelos agentes da cadeia.

A recompensa pelo desenvolvimento de atividades, que até o momento estavam sendo realizadas por outros membros da cadeia, deve se traduzir em maior lucratividade, aumento da participação no mercado e/ou acesso a mercados. Deve ser grande o suficiente para proporcionar o aumento da lucratividade quando comparando o resultado após a adição de valor com a situação anterior ao início do processo de adição de valor.

Se a lucratividade total proporcionada pela adição de valor não for elevada o bastante se comparada com os esforços da empresa, então a atividade não pode ser considerada como contribuinte com valor para a cadeia ou para o consumidor e, assim, será um equívoco afirmar que se conseguiu adicionar valor à atividade (AMANOR-BOADU, 2003). Deste modo,

entende-se que para uma ação do produtor rural ser considerada como de agregação de valor, deve influenciar de modo positivo a lucratividade do negócio.

As iniciativas de agregação de valor visam tornar a sua oferta percebida como distinta de seus concorrentes, ou seja, aumentar a sua especificidade. Este é o conceito de diferenciação de produtos sugeridos por Porter (1986). Neves (2000) afirma que a diferenciação é uma estratégia mercadológica que pode ser atingida por meio dos fatores mostrados no quadro 2.1.1.

Quadro 2.1.1: Fontes de diferenciação de um produto alimentício

Fator	**Característica**
Atributos do produto	Aparência visual, origem, sanidade, qualidade, sabor, teor de ingredientes, desempenho, durabilidade e estilo
Serviços oferecidos	Freqüência de entrega (permitindo regularidade e diminuição de estoques), ou formato de entrega (produto já limpo, pronto para exposição em gôndola, para processamento ou para uso específico do cliente), instalação, treinamento do consumidor e serviços de manutenção
Atendimento	Relação próxima com o cliente industrial ou cliente final, competência, educação, credibilidade e reputação
Marca	Simboliza a imagem da empresa no mercado

Fonte: Adaptado de Neves (2000).

Ressalta-se que as fontes de diferenciação apresentadas no quadro 2.1.1 representam oportunidades para produtores rurais interessados em agregar valor aos seus produtos. Os principais fatores aos quais os produtores rurais devem buscar estão relacionados aos atributos dos produtos, à disponibilização de serviços, ao atendimento aos clientes e consumidores e, objetivando proporcionar o reconhecimento do consumidor, à **marca**.

Neves (2000) afirma que vale tentar estabelecer uma estratégia de diferenciação quando se oferece um benefício altamente valorizado para um número suficiente de compradores, principalmente se este benefício não é oferecido pelos concorrentes e nem facilmente copiável; a diferença é superior a outras maneiras de obter o mesmo benefício, é **comunicável** e **visível**, é rentável introduzi-la (análise de valor x custo) e atender consumidores que dispõem de recursos financeiros, justamente os que estejam dispostos a pagar pela diferença proporcionada por meio do valor agregado.

Além de oferecerem maiores retornos, produtos com maior valor agregado podem abrir novos mercados, criar reconhecimento para a propriedade rural e expandir a participação de mercado. O processamento em pequena escala também pode contribuir de maneira positiva para a comunidade. Geralmente os ingredientes necessários para o produto final são produzidos ou comprados na própria localidade, a mão-de-obra também é contratada no local e os produtos são, geralmente, vendidos no local (BACHMANN, 2001).

A renda gerada por estas atividades tende a girar na economia local mais do que o dinheiro gerado com atividades desenvolvidas fora da localidade. Estudos sobre entrada de recursos e saída de produtos mostram que estes processos geram mais empregos adicionais e renda do que qualquer outra indústria (BACHMANN, 2001).

Alimentos de especialidade produzidos localmente ou itens não-alimentícios podem abrir uma janela para ressaltar as qualidades únicas da comunidade. Estes produtos podem dar aos turistas, por exemplo, um "pedacinho" do local para levarem para casa e dividir com outros. Pelo fato de os produtos locais serem bons *souvenires,* faz com que alguns estados norte-americanos ostentem *logos* especiais e campanhas promocionais (BACHMANN, 2001).

Por outro lado, existe a tendência de que as iniciativas de agregação de valor, após a execução da primeira ação de agregação, devem ser repetidas continuamente, apresentando sempre inovações. Este raciocínio consiste na lógica de que se o consumidor optou pela compra e consumo uma primeira vez em função da diferenciação ou inovação, nas próximas compras este consumidor terá a expectativa de novamente encontrar a diferenciação, gerando a repetição da compra.

Porém, não é apenas a percepção de diminuição da satisfação que exerce pressão no nível de recompensa para os produtos ou serviços. Não existindo barreiras à entrada, tais como custos irrecuperáveis de investimento, economias de escala e escopo, ou seja, sendo

baixos os custos de iniciativas de agregação de valor, então o mercado para estes produtos passa a ser atrativo aos concorrentes.

Esta atratividade leva à diminuição da recompensa que surge a partir das atividades de agregação de valor assim que mais concorrentes passam a entrar no mercado a não ser que existam barreiras à entrada significantes (PANZAR; WILLING, 1977 *apud* AMANOR-BOADU, 2003).

Lazzarini e Chaddad (2000) discutem a questão da agregação de valor à produção agropecuária. Afirmam que esta estratégia constitui um mecanismo para que os produtores rurais adquiram maiores margens e sobrevivam no mercado, mas, por outro lado, tal tipo de empreendimento falha por não considerar aspectos econômicos e estratégicos ligados ao conceito de agronegócio.

Assim, o processo de adição de valor ao produto tem custos não somente relacionados ao seu processamento (quando a empresa decide verticalizar sua produção). Caso os produtores rurais não estruturem de modo correto a iniciativa, podem incorrer em custos como os relacionados à entrada em mercados com padrões de concorrência que podem ser radicalmente distintos de sua experiência. Em alguns casos existe a presença de grandes empresas com marca e reputação já estabelecidas, domínio sobre os canais de distribuição e conhecimento sobre gostos e preferências dos consumidores finais. O resultado pode ser um grande risco de insucesso sob altos custos para os produtores rurais (LAZZARINI; CHADDAD, 2000).

Nesse mesmo sentido Bachmann (2001) complementa que embora seja possível aumentar a renda através da adição de valor a produtos agrícolas *in natura*, isto não se dá sem custos. Geralmente significa mais trabalho, contratação de mais mão-de-obra, aquisição de mais maquinário e insumos. Além disso, são necessárias informações adicionais,

especialmente sobre leis e regulamentações que envolvem as iniciativas de agregação de valor.

Deste modo, as iniciativas de agregação de valor por parte dos produtores rurais não devem ser estratégias decididas sem estudos prévios, mesmo que estes não sejam formalmente estruturados. Estes estudos podem incluir desde sondagens ao mercado, mas prioritariamente, devem estar relacionados ao conhecimento da capacidade de produção e consistência da propriedade rural. A não satisfação das necessidades ou desejos de consumo dos clientes tende a tornar a iniciativa de agregação de valor insustentável.

Ao verticalizarem-se (processo de integração de atividades antes desenvolvidas por outros agentes da cadeia de produção), os produtores passam a enfrentar uma nova realidade competitiva, com a presença de grandes empresas em um ambiente de negócios distinto. Assim sendo, a decisão de verticalizar-se deve ser fortemente baseada em aspectos estratégicos, buscando a eficiência. Isso permitirá o aumento da rentabilidade do negócio e a adição de valor à empresa (LAZZARINI; CHADDAD, 2000).

Por outro lado, Bachmann (2001) afirma que o valor aos produtos do campo pode ser adicionado por meio de diversas formas convenientes: limpeza, resfriamento, cozimento, combinações, cultura, moenda, rotulagem, embalagem, distribuição e, ainda, por meio da **marca**.

Desta forma, dentro desta estrutura, as iniciativas de agregação de valor do tipo inovação podem ser definidas como aquelas que incluem atividades que melhoram os "processos existentes, procedimentos, produtos e serviços ou cria novos" (COLTRAN; BARTON; BOLAND, 2000, p. 5) utilizando configurações organizacionais existentes ou modificadas (AMANOR-BOADU, 2003).

Amanor-Boadu (2003) identifica seis dimensões nas quais inovação e/ou coordenação podem ocorrer para a geração de iniciativas de agregação de valor. Elas são: tempo,

localização, produto/serviço, processos ou métodos, incentivos e informação, conforme apresentadas no quadro 2.1.2.

Quadro 2.1.2: Oportunidades nas Iniciativas de Agregação de Valor

Dimensão	Inovação	Coordenação
Tempo	Velocidade	Entrega *just-in-time*
Localização	Conveniência	Eficiência
Produto/Serviço	Forma	Logística
Processo/Método	Tecnologia	Alianças Estratégicas
Informação	Segurança, Ética	Sistemas de Informação
Incentivos	Motivadores	Transparência

Fonte: Adaptado de Amanor-Boadu (2003, p. 6).

Para as iniciativas de agregação de valor por parte dos produtores rurais, as atividades identificadas como relevantes e fundamentais ao sucesso do processo, incorporam ações tanto de inovação quanto de coordenação. Esta integração é necessária justamente porque muitas características da inovação são atingidas quando são combinadas com ações de coordenação, pois esta tende a tornar a iniciativa sustentável ao longo do tempo.

2.1.2 FERRAMENTAS PARA A DIFERENCIAÇÃO

Kotler (1998) afirma que uma empresa deve tentar identificar maneiras específicas de diferenciar seus produtos para obter vantagem competitiva. Para ele, diferenciação "é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas de seus concorrentes" (p. 254). Assim, este autor apresenta um modelo de variáveis de diferenciação (quadro 2.1.3), onde examina como uma oferta de mercado pode ser diferenciada ao longo de cinco dimensões: produto, serviços, pessoal, canal ou imagem.

Quadro 2.1.3: Variáveis de Diferenciação

BEM	SERVIÇOS	PESSOAL	CANAL	IMAGEM
Características	Facilidade de pedido	Competência	Cobertura	Símbolo
Desempenho	Entrega	Cortesia	Experiência	Mídia escrita e audiovisual
Conformidade	Instalação	Credibilidade	Desempenho	Atmosfera
Durabilidade	Treinamento do Consumidor	Confiabilidade		Eventos
Confiabilidade	Orientação do Consumidor	Resposta ao consumidor		
Facilidade de Conserto	Manutenção e conserto	Comunicação		
Estilo	Variados			
Design				

Fonte: Adaptado de Kotler (1998, p. 155).

Observando o quadro 2.1.3, podem-se identificar algumas variáveis que devem ser utilizadas pelos produtores rurais ao iniciarem os esforços de agregação de valor aos seus produtos. A combinação correta destes fatores pode aumentar as chances do produtor rural obter sucesso na iniciativa de agregação de valor, visto que para cada diferente produto existe um diferente público-alvo com características distintas e que exigem maior dedicação em variáveis que consideram mais importantes, tais como: desempenho do produto, facilidade de pedido, credibilidade e confiança, cobertura do canal de distribuição, a simbologia do produto, entre outras importantes variáveis.

2.1.3 MARKETING NO AGRONEGÓCIO

Preços agrícolas com tendência de baixa, preços cíclicos dos estoques de rebanhos, mudanças nas preferências dos consumidores e intensa competição internacional nos mercados de *commodities* agrícolas têm criado a necessidade de produção alternativa e estratégias de marketing para os produtores rurais (CLEMENS, 2002).

O marketing rural é um dos mais novos segmentos do marketing ligado diretamente aos negócios da agropecuária, que engloba bens, serviços e ações na área rural. Identificar a

origem e as necessidades desse mercado, seu desenvolvimento e sua efetivação, em consonância aos comportamentos e aos objetivos e metas da empresa, são tarefas do marketing. A atuação do marketing rural nos Sistemas Agroindustriais (SAGs) tende a assumir cada vez mais uma complexidade e diferenciação em relação às demais modalidades de marketing (GIRARDI, 2002).

Marketing para produtos agrícolas tem sempre se mostrado aos produtores individuais como uma abordagem focada no aumento da eficiência da produção, competitividade em preços e qualidade do produto, e também desenvolver uma vantagem competitiva (CROCOMBE; ENRIGHT; PORTER, 1991). Entretanto, Lichtenthal e Long (1998) afirmam que isto não é mais suficiente para produzir um produto tecnicamente superior para o agronegócio. Para Miles, White e Munilla (1997), as empresas do agronegócio precisam adotar modelos de planejamento estratégico se elas desejam ser bem sucedidas no futuro.

Estes modelos devem incluir o desenvolvimento de marcas fortes, proposição de venda única, formação de relacionamentos mais próximos entre os elos da cadeia de suprimento e o desenvolvimento de uma orientação para o marketing (BEVERLAND, 2001).

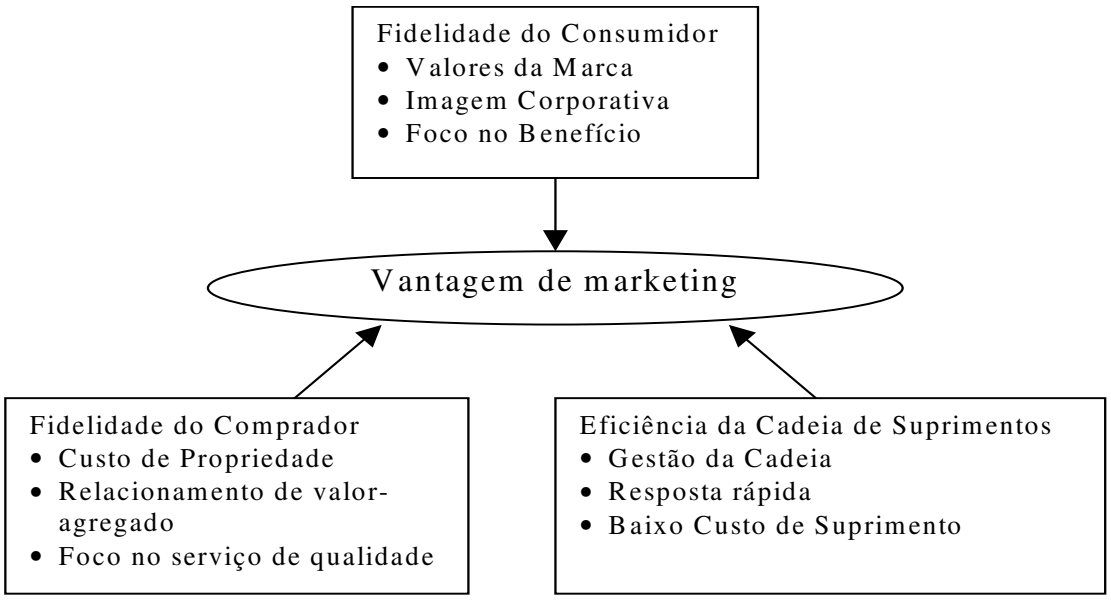
Aaker e Joachimsthaler (2000) afirmam que o desenvolvimento de marca é o principal caminho para fazer com que o produtor saia de um *status* de produtor de *commodities* e competidor em preços para uma posição de competidor diferenciado.

O valor da marca consiste: na ciência, reconhecimento e lembrança rápida na mente a respeito do produto por parte dos consumidores; associações positivas da marca; qualidade percebida; e lealdade à marca. O valor da marca resultará em preços prêmios, lealdade dos consumidores e nas trocas comerciais, cooperação de comércio e esforços conjuntos de marketing e orgulho da liderança na empresa (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000).

No novo ambiente competitivo, é crescente a evidencia de que estratégias de marketing bem sucedidas são baseadas em uma combinação de três elementos críticos: (a) a

criação de uma fidelidade do consumidor por meio da qual os usuários finais são atraídos ao bem/serviço em questão porque eles percebem uma oferta superior; (b) uma forte fidelidade do comprador onde os intermediários desejem realizar negócios com a organização por conta de um benefício econômico tangível; e, (c) por último, desenvolvimento de uma cadeia de suprimentos eficiente que entregue um serviço superior a baixo custo (CHRISTOPHER, 1996).

Cada uma das três dimensões requer uma estratégia claramente definida, mas também, que sejam desenvolvidas como parte de um pacote integrativo que entregue valor superior aos compradores e satisfaça os desejos dos consumidores (CHRISTOPHER, 1996). A figura 2.1.1 resume a combinação destas três dimensões para a obtenção de vantagens de marketing.



Fonte: adaptado de Christopher (1996 p. 61).

Figura 2.1.1: As fontes de vantagens de marketing

Enquanto a lealdade à marca não é tão evidente hoje quanto o fora no passado, a necessidade de construir um contrato com o usuário final se constitui ainda um pré-requisito vital para alcançar vantagens de marketing. O valor da marca permanece como um elemento

crítico em muitas decisões de compra embora pareça existir um retorno ao conceito de valor baseado no benefício tangível tradicional ou central ao contrário de benefícios intangíveis mais baseados na emoção, que parece ter fixado os profissionais de marketing no final do século passado (CHRISTOPHER, 1996).

Em função do forte poder que os intermediários detêm em muitos mercados, é de grande importância fazer com que eles – e não somente o consumidor – se tornem uma parte integrante da estratégia de marketing. Quer seja este intermediário um varejista, um distribuidor ou um fornecedor de equipamento, sem o seu suporte é impossível que mesmo a mais forte marca pudesse alcançar todo o seu potencial (CHRISTOPHER, 1996).

Desta forma, assume-se que o fornecedor preferido, constantemente entrega valor superior ao comprador, tem uma vantagem efetiva de barreira à entrada que, em muitos aspectos, torna mais difícil a superação pelos concorrentes (CHRISTOPHER, 1996).

A partir da perspectiva de que a utilização de marcas consiste em uma importante estratégia de agregação de valor ao produto, a seção seguinte mostra algumas considerações acerca deste assunto. É apresentada a evolução do conceito de marca, algumas definições e as principais vantagens decorrentes da sua utilização como estratégia de diferenciação, especialmente para produtores rurais.

2.2 MARCAS

2.2.1 ORIGEM E EVOLUÇÃO DAS MARCAS[1]

A ligação das **marcas** com o **agronegócio** inicia-se alguns séculos antes mesmo da formalização teórica destes dois conceitos. A explicação para este fenômeno é simples. Já na

[1] Esta seção é baseada em: PINHO, José Benedito. **O poder das marcas.** 3. ed. São Paulo: Sammus, 1996.

mais remota Antiguidade o homem buscava formas para promover seus produtos e mercadorias. Sinetes, selos, siglas e símbolos consistiam nas maneiras mais comuns em termos de sinais distintivos e identificação para assinalar animais, armas e utensílios. "Naqueles tempos era costume indicar a proveniência do produto agrícola, servindo, a marca, para atestar a excelência do produto e seu prestígio" (p. 11).

Dentre diversas passagens importantes nesta evolução, destaca-se que na Grécia antiga a idéia de que algo ou alguém como detentor de uma série de características identificadas à priori já existia. Era o caso dos navios que chegavam à região contendo cargas de interesse especial e eram anunciados a plenos pulmões pelos mensageiros (arautos). Os açougues romanos utilizavam como símbolo a figura de uma pata traseira de boi, os comerciantes de vinho ostentavam nas fachadas dos estabelecimentos o desenho de uma ânfora, enquanto a tão conhecida figura da vaquinha já indicava a existência de um estabelecimento que comercializava laticínios em geral.

Já na Idade Média, o que antes era utilizado como indicador aos analfabetos de que naqueles estabelecimentos existiam determinados produtos, o uso de marcas passou a ser visto como procedimento para controle da quantidade e da qualidade da produção pelas corporações de ofício e de mercadores. Este fato sinaliza o surgimento das *marcas de comércio* (*trademarks*), que tornavam possível a adoção de medidas para o ajuste da produção e comercialização de determinados bens à demanda do mercado. Significavam também proteção para o comprador, que podia resguardar-se e proteger-se da má qualidade que caracterizava grande parte das mercadorias da época.

> Os ourives na França e na Itália, os tecelões na Inglaterra e muitos membros das guildas na Alemanha eram forçados a usar *marcas individuais*, que permitiam às corporações preservar o monopólio e identificar as falsificações ou os artesãos cuja produção estivesse em desacordo com as especificações técnicas da agremiação (PINHO, 1996, p. 12).

Já no século XI as marcas consolidaram seu sentido comercial, com o surgimento das comunas e cidades e com a divisão de mercado, trabalho e competência. A partir deste momento iniciou-se o processo de distanciamento do produtor com relação ao comprador, o que proporcionou o fortalecimento das marcas como o elemento que estabelecia um vínculo entre o fabricante sediado na cidade de origem do produto e o consumidor que estava em lugar distante.

Como parte do processo de evolução, no século XVI as destilarias escocesas transportavam o uísque em barris de madeira marcados à fogo com o nome do fabricante, representando (a marca) uma garantia de procedência e uma prevenção contra a substituição da bebida por outros produtos mais baratos. Com esta evolução, no século XVII, na Inglaterra, símbolos passaram a ser associados aos nomes das tabernas e dos *pubs*, tradição que se mantém atualmente.

A marca, como reconhecida atualmente, tem seu uso pioneiro como elemento de diferenciação registrado na Escócia, em 1835, com a introdução da marca *Old Smuggler*, criada para designar uma linha de uísque que empregava um processo especial de destilação.

Esta evolução entra no século XX com o destaque para o sucesso das marcas lançadas pelas indústrias e divulgadas intensamente pela publicidade comercial, o que acabou motivando a criação de marcas por cooperativas, organismos oficiais e grupos econômicos. Após a crise de 1929 o mundo enfrentou profunda recessão, originando uma forte concorrência de preços. Já depois da Segunda Guerra Mundial, iniciou-se uma nova era do marketing, onde as marcas constituem uma importante manifestação da economia moderna.

Recentemente, as discussões acerca das marcas têm sido aprofundadas com relação à sua importância para os consumidores (marca como garantia) e, por outro lado, com relação ao valor da marca ou *brand equity*. No presente estudo, as discussões são aprofundadas na importância da marca para os produtores rurais, bem como as bases de sustentação, destas

marcas, utilizadas pelos produtores rurais no momento do desenvolvimento e manutenção das marcas.

Kapferer (2003) ressalta que quanto aos alimentos, esses trazem intrinsecamente uma parte de risco como tudo o que se ingere e que penetra no corpo dos consumidores. À marca é proporcionada a responsabilidade de dominar este perigo por meio da garantia da origem, segurança e qualidade dos produtos.

2.2.2 DEFINIÇÕES E CONCEITOS DE MARCAS

Muitas são as definições apregoadas por especialistas de todo o mundo acerca das marcas. A marca de um produto ou de uma empresa não é apenas o seu nome, mas tudo (ou qualquer coisa) que faça os consumidores identificá-los: cor, som, identidade corporativa, símbolo ou desenho. O papel fundamental de uma marca é a sustentação e a comunicação para a sociedade da identidade de uma organização, bem ou serviço. Decorrem da utilização de marca, benefícios, que são direitos legais implícitos, e responsabilidades de honrar a proposta que está sendo apresentada ao mercado (IRIGARAY *et. al.*, 2004).

A marca pode ser definida como um nome, termo, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los de concorrentes (KOTLER, 1998). Complementando esta visão, Kohls e Uhl (2002) afirmam que a marca representa a promessa de o vendedor entregar um conjunto específico de características, benefícios e serviços aos compradores.

Aaker (1998) define marca como um nome diferenciado e/ou símbolo destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles concorrentes. O referido autor afirma, ainda, que a marca tem o

poder de sinalizar ao consumidor a origem do produto e pode proteger tanto o consumidor quanto o fabricante dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos.

Simões e Dibb (2001) sugerem que, com o objetivo de maximizar sua competitividade, as organizações necessitam criar características únicas que distingam o produto que elas oferecem dos produtos oferecidos pelos seus concorrentes.

Por meio da criação de uma marca centrada na oferta de diferenças, a organização faz predições a respeito de o que os consumidores esperam. Geralmente estas marcas também incorporam alguma noção de o que a organização busca e isto se torna importante porque, com as similaridades entre produtos e serviços disponíveis, aumenta o interesse dos consumidores em saber "quem" está por traz da marca.

Para Pearson (1996) citado por Simões e Dibb (2001), uma marca é a combinação de características (o que é o produto), benefícios de compra (quais as necessidades e desejos o produto atende) e valores (o que os compradores associam ao produto). O autor explica que uma marca é criada quando se adiciona valor a um produto e se diferencia o processo de produção dos produtos da organização dos produtos com características e benefícios similares encontrados no mercado.

Gardner e Levy (1955) citados por Fanning (1999) definem marca como um símbolo complexo que representa uma variedade de idéias e atributos. Isto diz muitas coisas aos consumidores, não somente o que é o produto (e seu conceito literal se é que este possui algum) mas, mais importante, através do corpo de associações que foram construídas e adquiridas como objeto público após um período de tempo.

Fanning (1999) afirma que o conceito de marca representa a aceitação do fato de que todas as decisões de compra de bens ou serviços envolvem uma combinação entre critérios racionais e critérios emocionais. Deste modo, a palavra "marca" é utilizada para representar tudo o que a pessoa sabe, pensa ou sente sobre alguma coisa.

Surgem, a partir da definição conceitual acerca da marca, algumas discussões sobre as estratégias que envolvem esta ferramenta gerencial. Como se apresenta no quadro 2.2.1, as organizações podem optar entre extensões de linhas de produtos, extensões de marca, utilização de multimarcas, criação de novas marcas ou ainda utilizarem de combinações de marcas. As características de cada uma destas possibilidades estratégicas é apresentada de modo resumido no referido quadro.

Quadro 2.2.1: Estratégia de Marcas

Estratégia	**Característica**
Extensões de linha de produtos	Marcas existentes estendidas para novos tamanhos, sabores etc. na categoria dos produtos existentes
Extensões de marca	Marcas são estendidas a novas categorias de produtos
Multimarcas	Novas marcas são lançadas na mesma categoria de produtos
Novas marcas	Nova marca para uma nova categoria de produtos
Combinação de marcas	Duas ou mais marcas bem conhecidas são combinadas em uma oferta

Fonte: Adaptado de Kotler (1998, p. 401-405); Irigaray *et. al.* (2004, p. 106-110)

Por outro lado, apresentam-se discussões relacionadas ao processo operacional de criação de uma marca e, dentre os procedimentos mais relevantes, está a definição do nome da marca. A força do nome da marca apresenta variação de acordo com sua categoria, podendo variar entre marcas inventadas (tipo mais forte de marca), marcas sugestivas, marcas descritivas e marcas genéricas (tipo mais fraco). As características destas categorias, bem como exemplos são apresentadas no quadro 2.2.2.

Quadro 2.2.2: Hierarquia da força do nome das marcas

Categoria	Características	Exemplo
Marcas inventadas ou arbitrárias	É o tipo mais forte de marca. Pode ser uma palavra que nunca existiu antes ou uma palavra existente, mas sua escolha para o nome do produto é arbitrária.	Kodak Apple (para computadores)
Marcas sugestivas	É um tipo atrativo, pelas associações que a marca sugere.	Comfort (para amaciante de roupas)
Marcas descritivas	Descrevem uma característica física ou atributo do produto ou serviço. Geralmente causam problemas por não permitirem uma distinção exclusiva do produto e, muitas vezes, enfrentam restrições para o registro legal.	Holliday Inn
Marcas genéricas	É o tipo mais fraco. As marcas genéricas apresentam-se em dois tipos: aquelas que são genéricas na sua concepção e as que se tornam genéricas pelo uso indevido.	Natural (para produtos naturais) Gillette (sinônimo de lâminas de barbear)

Fonte: Adaptado de Graham e Peroff (1987, p. 37-38) citado por Pinho (1996, p. 17).

A partir da aceitação de que a marca consiste em um conjunto de informações relevantes aos consumidores, cuja função é protege-los de produtos com qualidade indesejada (diminuindo riscos) e, proteger os produtores, assegurando distinção dos concorrentes, a questão da "qualidade percebida" destaca-se. Por este motivo, a seção seguinte complementa a conceituação de marca por meio do aprofundamento das discussões acerca da qualidade percebida, característica fundamental de marcas bem sucedidas em seu desenvolvimento.

2.2.3 QUALIDADE PERCEBIDA

As marcas devem retratar o conceito do produto ou da empresa, ou seja, elas devem estar intrinsecamente ligadas ao atributo central do que está sendo oferecido. Ao mesmo tempo devem ser originais, simples e observar as especificidades das regiões onde serão comercializadas. Deste modo, a força da marca pode estar em refletir a origem do produto, o que pode assegurar a qualidade: os queijos e vinhos franceses, a tecnologia alemã, japonesa ou norte-americana, as frutas chilenas (IRIGARAY *et. al.*, 2004).

Aaker (1998) comenta a respeito da qualidade percebida, como sendo o conhecimento que o consumidor tem da qualidade geral ou superioridade de um produto ou serviço pretendido, em relação a alternativas. Dentre outros fatores, a qualidade percebida, surge como conseqüência da utilização bem sucedida da marca e maximiza a possibilidade de o detentor da marca se apropriar de preços prêmios a partir da disposição dos consumidores em adquirir produtos que pressupõem maior qualidade e segurança em função da marca.

Entre os benefícios do desenvolvimento de marca que transmita confiança e que seja bem-vista está a possibilidade do surgimento da lealdade dos consumidores à marca. Isto facilitará a introdução de novos produtos, bem como pode prolongar o ciclo de vida de um produto existente (KOHLS; UHL, 2002).

A marca é construída com base na reputação da organização em termos de serviços eficientes, consistência de oferta e qualidade. Todas estas características têm impacto na percepção dos consumidores de uma marca e no modo em que eles consideram esta marca. Além do mais, marcas fortes são importantes ferramentas para os gestores de marketing enfrentarem os desafios cotidianos dos mercados altamente voláteis (SIMÕES; DIBB, 2001).

Avanços recentes na literatura de gestão de marcas têm demonstrado que por traz da percepção dos consumidores a respeito da marca, deve-se considerar como os empregados das organizações enxergam a marca e tornam uma oferta diferenciada no mercado (SIMÕES; DIBB, 2001). Valores e cultura organizacional se tornaram elementos importantes no desenvolvimento de tal conceito (CHERNATONY, 1999 *apud* SIMÕES; DIBB, 2001). Ainda de acordo com estas autoras, a essência da marca – as maiores características que moldam a marca e a tornam única – deve estar presente, da produção ao processo de comunicação.

Porém, considerar que a marca nasce com base nos atributos intangíveis inerentes ao ambiente interno e características da organização, traz consigo uma série de problemas e dificuldades.

Quando está se desenvolvendo uma marca para um produto, existem características tangíveis, tais como sua forma física, embalagem e rotulagem. Porém o desenvolvimento da marca corporativa tem um alto nível de intangibilidade, complexidade e responsabilidade (social), tornando o processo muito mais complicado para a construção de uma marca coerente (SIMÕES; DIBB, 2001).

A qualidade percebida é sempre a dimensão de posicionamento fundamental para as marcas corporativas e de outras que se estendem às classes de produtos. Uma vez que abrangem classes de produtos, essas marcas são menos passíveis de serem impulsionadas por benefícios funcionais, e a qualidade percebida tende a desempenhar um papel maior (AAKER, 1996).

A qualidade percebida define, para muitas marcas, o meio competitivo e suas próprias posições nesse meio, por exemplo: algumas marcas são para o mercado de massa, outras têm preços mais altos, para um público sofisticado. Dentro dessas categorias, a posição da qualidade percebida é amiúde o ponto que define a diferenciação (AAKER, 1996).

A qualidade percebida situa-se habitualmente no âmago daquilo que os clientes estão comprando e, nesse sentido, é uma medida definitiva do impacto da identidade de uma marca. Quando se aperfeiçoa a qualidade percebida, em geral aperfeiçoa-se também outros elementos da percepção de marca pelos clientes (AAKER, 1996).

O problema do comprador que pressente certo risco e não quer se enganar é que a maioria dos produtos não apresenta destaque: não é possível conhecer suas qualidades internas a não ser comprando-os e consumindo-os. Ora, muitos dos consumidores não desejam, especialmente quando se trata de alimentos, correr este risco. É preciso, portanto, que indicadores externos esclareçam as qualidades internas dos produtos aparentemente sem diferenciação. O mais eficiente desses indicadores externos é a marca, quando ela é

reconhecida. Existem outros indicadores externos: o nível de preço, os selos de qualidade, a bandeira onde o produto é vendido e que o endossa, o estilo e o *design* (KAPFERER, 2003).

Kapferer (2003) relembra as classificações de Darby e Karni (1973), em que distinguem três tipos de características de um produto apresentadas no quadro 2.2.3:

Quadro 2.2.3: Três tipos de características de um produto

Dimensão	**Descrição**
Busca	As qualidades que podem ser apreciadas em contato com o produto, antes da compra
Experiência	As qualidades que podem ser apreciadas unicamente pela experiência, portanto, após a compra
Crença	As qualidades aceitas de boa fé (em inglês *credence qualities*), que não podem ser verificadas mesmo após o consumo e que, portanto, dependem da palavra dos fabricantes

Fonte: Adaptado de Kapferer (2003).

Essa classificação em três tipos das qualidades procuradas nos produtos situa bem o território específico da marca: ela é um símbolo (portanto, externo) cuja função é revelar as qualidades escondidas do produto, inacessíveis ao contato (visão, toque, audição, odor) e, eventualmente, aquelas acessíveis pela experiência, quando o consumidor não quiser fazer uso do contato, a fim de não correr riscos (KAPFERER, 2003).

Kapferer (2003) afirma que a função informativa da marca cobre um território muito específico, variável segundo as categorias, as situações e os indivíduos. É a partir do momento em que os consumidores perdem suas referências habituais que a marca torna-se necessária.

Deste modo, em mercados específicos, como o do vinho (por exemplo), ocorre um forte crescimento da demanda pelas marcas que possuem certificação de origem controlada. Muitos pequenos fabricantes, com produções limitadas e de qualidade variável, que não conseguem assegurar presença contínua e ainda reservam surpresas desagradáveis, desencorajaram os consumidores e abriram espaço aos vinhos de certificação com origem controlada.

Muitas são as funções da marca para os consumidores. Algumas destas características são apresentadas e descritas no quadro 2.2.4.

Quadro 2.2.4: As funções da marca para os consumidores

Função	Benefício ao consumidor
De referência	Ver claramente, situar-se em relação à produção setorial, identificar rapidamente os produtos procurados.
De praticidade	Permitir ganho de tempo e de energia a recompra de produto idêntico pela fidelidade.
De garantia	Segurança de encontrar uma qualidade estável em todos os lugares e a todo instante.
De otimização	Segurança de comprar o melhor produto de sua categoria, com o melhor desempenho para um uso específico.
Da personalização	Sentir-se reconfortado com sua auto-imagem ou com a imagem que é passada aos outros.
De permanência	Satisfação nascida da familiaridade e da intimidade das ligações com uma marca que foi consumida durante anos e que ainda dura.
Hedonista	Satisfação ligada à estética da marca, seu *design* e suas comunicações.
Ética	Satisfação ligada ao comportamento responsável da marca nas suas relações com a sociedade (ecologia, emprego, cidadania, publicidade não chocante).

Fonte: Adaptado de Kapferer (2003, p. 24).

A obtenção de percepções de qualidade é usualmente impossível, a menos que a afirmação de qualidade tenha fundamento. A geração da alta qualidade exige uma compreensão do que significa qualidade para os clientes, bem como uma cultura de apoio e um processo de melhoria da qualidade que capacite a organização a fornecer produtos e serviços de qualidade (AAKER, 1996).

Considerando o relevante papel da qualidade percebida como uma característica de marcas fortes, a identidade da marca destaca-se como fundamental. Este fato ocorre devido à necessidade de se criar uma imagem da marca que seja consistentemente amparada em uma identidade de marca bem construída e conhecida pela organização proprietária desta marca.

A seção seguinte apresenta detalhada explicação acerca da identidade da marca. A princípio a teoria apresentada baseia-se em Aaker (1996), especificamente em sua obra denominada “Criando e administrando marcas de sucesso”, porém, com o objetivo de ajustá-lo aos objetivos deste estudo, alguns autores são apresentados como contribuintes desta teoria. Ressalta-se o fato de que outros modelos de análise da identidade da marca existem, porém, por sua completude e adequação ao objeto de estudo, o modelo desenvolvido por Aaker (1996) é o adotado neste estudo.

2.3 A IDENTIDADE DA MARCA[2]

A identidade da marca, como o seu sentido profundo ou núcleo de valores estruturados estrategicamente para atingir o "coração dos consumidores", tem por base exatamente a idéia de identificação e diferenciação, interna e externa, da oferta organizacional. E embora reconheça no produto uma fonte dos seus traços culturais ou de caráter, completa o sentido com a oferta simbólica (RUÃO, 2002).

A identidade da marca é um conjunto exclusivo de associações com a marca que o produtor (ou o dono da marca) deseja criar ou manter. Essas associações representam aquilo que a marca pretende realizar e implicam uma promessa feita pela organização aos clientes.

Deste modo, a identidade da marca deve ajudar a estabelecer um relacionamento entre a marca e o cliente por meio de uma proposta de valor envolvendo benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão.

A identidade da marca consiste em 15 dimensões organizadas ao redor de quatro perspectivas: a) a marca como produto (âmbito, atributos, qualidade/valor, usos, usuários e local de origem do produto), b) a marca como organização (atributos organizacionais, local *versus* global), c) a marca como pessoa (personalidade da marca, relacionamentos marca-cliente) e d) a marca como símbolo (imagens visuais/metáforas e tradição da marca). O quadro 2.3.1 oferece a representação desta estrutura adaptada para os fins do presente estudo.

[2] Esta seção é baseada em: AAKER, David A. Criando e administrando marcas de sucesso. São Paulo: Futura, 1996.

Quadro 2.3.1: O Modelo da Identidade da Marca de Aaker (1996)

Dimensão	Sub-Dimensão	Fator / Variável
Análise Estratégica da Marca	Clientes	Tendências
		Motivação
		Segmentação
		Necessidades não Atendidas
	Concorrência	Imagem / Identidade Da Marca
		Potencialidades, estratégias
		Vulnerabilidades
	Auto-Análise	Imagem de Marca existente
		Tradição da Marca
		Pontos Fortes e Fraquezas
		Alma da Marca (valores da organização)
Identidade da Marca	Marca como Produto	Âmbito do produto
		Atributos do Produto
		Qualidade / Valor
		Usos
		Usuários
		País / Local de Origem
	Marca como Organização	Cultura / Valores
		Recursos / Capacidades
		Preocupação com o meio ambiente
		Voltada para a comunidade
		Qualidade Percebida
		Inovadora
		Preocupação com os clientes
		Presença / Sucesso
		Local *versus* Regional / Nacional
	Marca como Pessoa	Personalidade
		Relacionamento Marcas-Clientes
	Marca como Símbolo	Imagens Visuais
		Metáforas
		Tradição da Marca
Proposta de Valor	Benefícios Funcionais	
	Benefícios Emocionais	
	Benefícios de Auto-expressão	

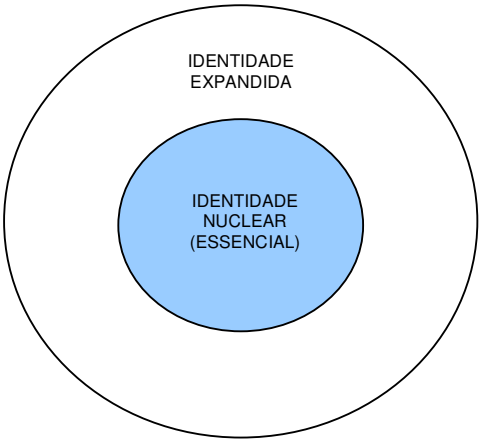
Fonte: adaptado de Aaker (1996, p. 92).

A estrutura da identidade da marca inclui uma identidade essencial e outra expandida. A identidade nuclear (essencial) – a essência central e atemporal da marca – é mais possível de continuar constante à medida que a marca se desloca para novos mercados e produtos. A identidade essencial, central tanto para o significado quanto para o sucesso de uma marca, contém as associações mais passiveis de continuarem constantes à medida que a marca se desloca para novos mercados e produtos. No entanto a identidade nuclear de uma marca sólida deverá ser mais resistente às mudanças que os elementos da identidade expandida. A

posição da marca e portanto as estratégias de comunicação podem se modificar, e com elas a identidade expandida, mas a identidade nuclear é mais atemporal.

A identidade expandida inclui os elementos da identidade da marca, organizados em agrupamentos coesos e significativos que proporcionam textura e integridade. Ela completa o quadro, acrescentando detalhes que ajudam a imaginar o que a marca representa. Podem ser incluídos elementos importantes do programa de marketing da marca, que se tornaram ou deverão se tornar associações visíveis. A figura 2.3.1 ilustra os limites existentes entre a identidade nuclear e a identidade expandida.

Figura 2.3.1: A estrutura da identidade



Fonte: Adaptado de Aaker (1996, p. 99)

A identidade essencial em geral não possui detalhes suficientes para desempenhar todas as funções da identidade da marca. Especificamente, a identidade da marca deverá ajudar a empresa a decidir quais são os programas ou comunicações eficientes e quais poderiam ser prejudiciais ou não atingir o objetivo.

A posição da marca (quadro 2.3.2) é a parcela da identidade e da proposta de valor da marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo e apresenta uma vantagem em relação às marcas concorrentes.

Quadro 2.3.2: Posição da Marca

Imagem da Marca	Identidade da Marca	Posição da Marca
Como a marca é atualmente percebida pelo consumidor	Como os estrategistas querem que a marca seja percebida	A parcela da identidade e da proposta de valor da marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo.

Fonte: Adaptado de Aaker (1996, p. 83).

A seqüência deste capítulo tem o objetivo de elucidar conceitos relevantes ao estudo e que estão integrados ao modelo da identidade da marca. Inicia-se pela apresentação da análise estratégica da marca, suas subdivisões (clientes, concorrência e auto-análise); segue com a discussão da identidade da marca (marca como produto, marca como organização, marca como pessoa e marca como símbolo).

As características teóricas acerca da "proposta de valor", decorrente da análise das dimensões apresentadas anteriormente, são apresentadas na seqüência. Destaca-se a relevância desta seção, pois a "proposta de valor" decorrente das análises dos casos identificados para este estudo é fundamental para o alcance dos objetivos desta pesquisa.

2.3.1 ANÁLISE ESTRATÉGICA DA MARCA

O desenvolvimento da identidade, da proposta de valor e da posição de uma marca – o enunciado daquilo que a marca deve significar e de seu compromisso com os clientes – é uma decisão estratégica em todos os sentidos. Portanto, é necessária uma perspectiva estratégica. As marcas precisam selecionar mercados e desenvolver recursos para o futuro, em vez de apenas se engajar e programas táticos que só abordam os problemas momentâneos (quadro 2.3.3).

Quadro 2.3.3: Análise estratégica da marca

Sub-Dimensão	Fator / Variável
Clientes	Tendências
	Motivação
	Segmentação
	Necessidades não Atendidas
Concorrência	Imagem / Identidade Da Marca
	Potencialidades, estratégias
	Vulnerabilidades
Auto-Análise	Imagem de Marca existente
	Tradição da Marca
	Pontos Fortes e Fraquezas
	Alma da Marca (valores da organização)

Fonte: Adaptado de Aaker (1996, p. 92).

A análise das marcas precisa ser encarada a partir de três perspectivas: uma análise dos clientes, uma análise da concorrência e uma auto-análise. O objetivo da estratégia de marca é, por fim, criar algo com ressonância junto aos clientes, que evite os pontos fortes e explore as deficiências da concorrência e explore os pontos fortes dessa marca, neutralizando ainda as suas deficiências. Para se criar esse empreendimento, é necessário compreender os pontos de vista representados nas três perspectivas.

Análise estratégica da marca precede e melhora as decisões estratégicas relativas a ela, como a especificação de sua identidade, das classes de produtos às quais a marca deverá ser associada, do seu papel no interior do sistema de marcas da organização e do nível de investimentos que deverão apoiá-la.

2.3.1.1 Análise dos Clientes

A análise dos clientes pode envolver produtivamente uma análise de tendências, motivações, estrutura de segmentação e necessidades não atendidas dos clientes.

Um bom caminho para se iniciar a análise dos clientes é por meio do exame da dinâmica do mercado. Assim, por meio de uma pergunta simples é possível perceber as

motivações mutáveis e os segmentos emergentes com importância estratégica. A pergunta é: Quais são as tendências dos clientes?

Conhecer quais os fatores que levariam os clientes a comprar e usar uma marca é função, de acordo com o modelo apresentado no quadro 2.3.3, da análise da motivação dos clientes. Identificar quais os benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão influenciam a decisão pela compra e uso da marca são insumos fundamentais às decisões estratégicas das empresas com relação à marca. O quadro 2.3.4 apresenta exemplo de perguntas a serem realizadas durante a coleta de dados relacionados ao benefícios funcionais obtidos pelos consumidores por meio da marca.

Quadro 2.3.4: Conjunto de perguntas para identificação dos benefícios funcionais

A avaliação dos benefícios funcionais envolve três conjuntos de perguntas
Quais são os benefícios funcionais relevantes para os clientes?
Qual é a importância relativa de cada benefício funcional?
Como os clientes poderão ser agrupados em relação aos benefícios funcionais? Será possível identificar segmentos de benefícios?

Fonte: Adaptado de Aaker (1996).

A análise do modo como o mercado consumidor se segmenta é fundamental para o posicionamento da marca. Segmentos diferentes podem, e normalmente o fazem, respondem de forma diferente aos programas de comunicação, justificando assim diversas estratégias de posicionamento e, talvez, identidades distintas.

Existe um número ilimitado de esquemas de segmentação a serem considerados. O esquema mais útil, na média, inclui a segmentação segundo os benefícios procurados, a sensibilidade aos preços, a fidelidade à marca e a aplicação ou utilização do produto. A tarefa é identificar os segmentos que constituem o objetivo mais atraente para a marca e mais relevante para o desenvolvimento de sua identidade.

Por fim, a identificação de necessidades dos clientes que ainda não são atendidas pelo mercado é estrategicamente importante porque pode representar oportunidades para as empresas que querem realizar avanços significativos no mercado.

2.3.1.2 Análise da Concorrência

A análise da concorrência observa a imagem / posição de marca e os pontos fortes e as vulnerabilidades dos principais concorrentes. O objetivo é avaliar não só a realidade atual, mas também a trajetória futura.

Um dos insumos fundamentais para a determinação da identidade é a maneira como os clientes percebem as marcas concorrentes, principalmente em relação aos benefícios proporcionados, aos relacionamentos marca-cliente e à personalidade de cada marca. É fundamental saber como os concorrentes são percebidos pelos clientes para desenvolver um ponto de diferenciação. Destacam-se duas fontes de dados sobre a imagem das marcas: os clientes e a comunicação dos concorrentes.

Os clientes são a melhor fonte de informações sobre a imagem das marcas concorrentes. Essas informações podem ser acessadas por meio de pesquisas qualitativas (nas quais os clientes falam sobre suas percepções) ou quantitativas. Qualquer que seja o caso, a imagem pode ser uma função do segmento de mercado.

A análise cuidadosa das posições de todos os concorrentes pode, na maioria das vezes, oferecer percepções úteis. Em geral, em um mesmo segmento são usadas poucas estratégias de posicionamento; por este motivo, ao escolher sua própria estratégia de posicionamento, a empresa poderá avaliar as ‘potencialidades’ (ou pontos fortes dos concorrentes) de cada agrupamento, decidindo então se quer utilizar (ou ‘juntar-se a’) a estratégia representada por um dos agrupamentos ou experimentar algo novo.

Outra perspectiva sobre os concorrentes é proporcionada pelo exame de seus pontos fortes e seus pontos fracos. É arriscado atacar um concorrente em relação a sua proposta de valor; a marca atacante e sua identidade, posição e execução terão de ser todas excepcionais. Haverá pouca margem para erros. É mais fácil atacar os pontos onde os concorrentes demonstrem suas fraquezas.

2.3.1.3 Auto-análise da Marca

Um insumo importante para o desenvolvimento de uma identidade de marca é a análise criteriosa da própria marca e de sua organização.

Ao avaliar a imagem da marca, o estrategista deve certificar-se de que as pesquisas e a análise ultrapassem os atributos do produto, atingindo outras associações como o contexto de uso, as imagens mentais dos usuários, as associações organizacionais, a personalidade da marca, os relacionamentos marca-clientes e os benefícios emocionais e de auto-expressão. Um dos erros comuns é concentrar-se demais nos atributos do produto e nos benefícios funcionais.

Além de conhecer as percepções sobre a marca, é útil compreender sua tradição. A análise da tradição também pode gerar uma percepção estratégica de como a marca pode ser repensada em caso de uma necessidade. Empresas podem enfrentar problemas quando se afastam de suas tradições e o retorno a essa herança pode ajudar a restaurar a solidez da marca.

Para ser sustentável, a identidade da marca deverá ser apoiada pelos pontos fortes da organização. Esses pontos fortes precisam ocasionalmente ser desenvolvidos. O processo se inicia pela análise dos pontos fortes e das deficiências, dos produtos ou serviços atuais e da organização existente por trás dos mesmos. Deve haver uma separação entre a identidade

desejada para a marca e aquela que pode ser atingida pela organização, considerando-se seus recursos, suas capacidades e suas prioridades. Será inútil tentar desenvolver uma personalidade que não possa ser sustentada no mercado.

Qual é a alma da marca e da organização? Qual é a visão da marca? O sonho? A maioria das marcas sólidas tem uma 'alma' (os valores básicos da marca) que proporciona caráter e significado ao empreendimento. Apesar da dificuldade de realização, algumas introspecções muito básicas podem ser esclarecedoras aos objetivos dos responsáveis pelo destino da marca.

2.3.2 PERSPECTIVAS DA IDENTIDADE DA MARCA

O modelo da identidade da marca propõe que, para a empresa assegurar-se de que a identidade da marca possui textura e profundidade, esta deve considerar a marca como: (a) um bem, (b) uma organização, (c) uma pessoa e (d) um símbolo, conforme apresentados no quadro 2.3.5.

Quadro 2.3.5: A Identidade da Marca

Marca como Produto	Âmbito do produto
	Atributos do Produto
	Qualidade / Valor
	Usos
	Usuários
	País / Local de Origem
Marca como Organização	Cultura / Valores
	Recursos / Capacidades
	Preocupação com o meio ambiente
	Voltada para a comunidade
	Qualidade Percebida
	Inovadora
	Preocupação com os clientes
	Presença / Sucesso
	Local *versus* Regional / Nacional
Marca como Pessoa	Personalidade
	Relacionamento Marcas-Clientes
Marca como Símbolo	Imagens Visuais
	Metáforas
	Tradição da Marca

Fonte: Adaptado de Aaker (1996, p. 92).

Nem toda identidade de marca precisa de todas essas perspectivas. Conforme a marca, mesmo uma única poderá ser viável e adequada. Não obstante, cada marca deverá ponderar todas as perspectivas e utilizar aquelas que sejam proveitosas para articular o que a marca deve representar na mente do cliente. Esta constatação permite a comparação do estágio atual das marcas analisadas neste estudo com as perspectivas do modelo.

2.3.2.1 Marca como produto: associações com o produto

As associações relacionadas ao produto constituem um componente importante da identidade da marca, porque são diretamente vinculadas às decisões de escolha e à experiência de uso da marca. Levando em consideração que as marcas analisadas neste estudo representam alimentos, esta associação (marca e produto) ganha muita importância. Isso porque existe a perspectiva da preocupação do consumidor em decidir pela compra e consumo de produtos que não ofereçam riscos à sua saúde. Apesar da sua importância, os estrategistas devem evitar a armadilha da fixação excessiva nos atributos do produto.

Um dos elementos centrais da identidade da marca é habitualmente o ímpeto do produto, que afetará o tipo de associações desejável e viável. Que produto ou produtos estão associados à marca? Um vínculo sólido com uma classe de produtos significa que a marca será lembrada quando a classe de produtos for insinuada.

Os atributos diretamente relacionados à aquisição ou à utilização de um produto podem proporcionar benefícios funcionais e ocasionalmente emocionais para os clientes. Um atributo relacionado ao produto pode criar uma proposta de valor, oferecendo algo extra (como recursos ou serviços) ou algo melhor.

No entanto, o problema é que os atributos do produto tendem a ser o foco dos esforços de identidade, excluindo outras perspectivas que podem adicionar valor e diferenciação à marca.

O elemento qualidade é um atributo relacionado ao produto importante o suficiente para ser considerado separadamente. A qualidade percebida proporciona o preço da entrada (você precisa oferecer um nível mínimo de qualidade para sobreviver) ou as armas da concorrência (vencerá a marca que possuir a melhor qualidade). Muitas marcas usam a qualidade como elemento essencial da identidade. O valor está intimamente relacionado à qualidade; ele enriquece o conceito acrescentando à dimensão preço.

Algumas marcas tentam, com sucesso, deter a exclusividade de uma determinada utilização ou aplicação, obrigando os concorrentes a procurar outros caminhos. Isso significa afirmar que a categoria de produtos passa a ser conhecida a partir do nome da marca, o que à confere grande predomínio e dificulta a ação dos concorrentes.

Outro ponto de apoio é posicionar a marca segundo o tipo de usuários. Uma posição sólida baseada no tipo de usuários, pode implicar uma atribuição de valor e a personalidade da marca. Como exemplo de tipos de consumidores estão os consumidores de alimentos voltados para a saúde, que por vezes aceitam pagar preços diferenciados em função de uma característica ou particularidade nutricional presente no produto representado pela marca.

Uma opção mais estratégica é associar a marca a um país ou a uma região que lhe dará credibilidade. Portanto, a associação da marca a um país ou a uma região sugere que a marca oferecerá uma qualidade maior porque seu país ou sua região de origem possui a tradição de produzir o melhor dentro daquela classe de produtos.

2.3.2.2 A marca como organização

A perspectiva da marca como organização concentra-se nos atributos da organização, não do produto. A inovação, a busca da qualidade e uma preocupação com o ambiente, são criados pelas pessoas, pela cultura, pelos valores e pelos programas da empresa e representados pela marca.

Alguns aspectos da marca podem ser descritos como atributos do produto, em determinados contextos, e como atributos organizacionais, em outros. A qualidade e inovação, por exemplo, poderão ser atributos relacionados ao produto, se forem baseadas no desenho e nas características de uma oferta de produto específica. No entanto, se forem baseadas na cultura, nos valores e nos programas organizacionais, essas propostas seriam então atributos relacionados à organização. Em alguns casos, haverá uma conjugação dessas duas perspectivas.

Os atributos organizacionais são mais duradouros e mais resistentes à comunicação da concorrência que os atributos relacionados ao produto. Considera-se que estes atributos dificultam a ação de concorrentes, pois é muito mais fácil copiar um produto do que duplicar uma organização detentora de pessoas, valores e programas exclusivos. Complementa-se esta perspectiva considerando que os atributos organizacionais aplicam-se habitualmente a um conjunto de classes de produtos e o concorrente descobrirá a dificuldade para competir em apenas uma classe de produtos. Deste modo, os valores organizacionais fornecem base para um sólido relacionamento entre a marca e o consumidor.

O engajamento da organização em programas sociais proporciona substância a seus valores e a sua cultura oferece uma forma de os clientes participarem ativa ou indiretamente. Estes programas espelham os valores e a cultura de uma organização preocupada com muito mais do que vender seus produtos. A partir desta perspectiva os consumidores tendem a

identificar, por meio da marca, uma organização sólida e socialmente responsável e que, portanto, mereça respeito e preferência na decisão de compra.

Além da preocupação com os programas sociais, algumas organizações são consideradas 'boas cidadãs' e provam isso de muitas formas, incluindo a sensibilidade ambiental, o patrocínio de obras de caridade, o interesse e o envolvimento em suas comunidades e até mesmo a maneira de tratar seus funcionários. As associações organizacionais são quase indispensáveis no desenvolvimento das associações orientadas para a sociedade / comunidade.

Tornar-se 'verde' é outra forma de ser uma empresa 'boa cidadã'. Essa característica pode estar associada à utilização de insumos e tecnologias que não prejudicam o ambiente ou às embalagens recicláveis. Assim a imagem 'verde' enraizada nos valores corporativos pode ser mais difícil de copiar, mais visível e mais digna de crédito. Considerando que muitas ações ambientalmente responsáveis (verde) são difíceis de serem observadas pelos consumidores, diminuição da contaminação de plantas em função da redução da emissão de toxinas provenientes do processo de produção, um dos desafios é criar valor para a marca a partir do que pode ser um considerável investimento.

Já a qualidade percebida é uma consideração fundamental em praticamente todos os contextos de escolha do consumidor. A qualidade pode ser comunicada de forma direta pela demonstração, por meio de evidências ou argumentos, que os atributos de qualidade de uma marca são superiores aos da concorrência. As indicações visuais podem ser utilizadas para sinalizar mais indiretamente a qualidade. Assim, quando forem usadas associações organizacionais para afirmar a qualidade, o foco deverá se concentrar na empresa e não no produto.

A reputação de inovadora de uma organização pode oferecer credibilidade quando se deseja introduzir novos produtos no mercado, em especial quando essas afirmações

representam realmente alguma diferença para os clientes. A empresa inovadora terá o benefício da dúvida (dos clientes), porque possui um histórico de inovações embasando suas afirmações significativas sobre os produtos.

Comunicar fidedignamente essa filosofia (de se preocupar com o cliente), pode ter como conseqüência o fato de os clientes, além de desenvolverem a confiança nos produtos e serviços, desenvolverem o sentimento de que alguém (empresa) se preocupa com eles (consumidores), gerando uma relação de cumplicidade entre as partes.

A visibilidade e a presença da organização por trás de uma marca podem criar uma imagem de tamanho, substância e competência que se transfere à imagem da marca. Este fato diminui a sensação de risco envolvido no processo de troca entre o consumidor e a marca, além de ser substancialmente relevante no caso de alimentos.

O sucesso da organização (o que é conhecido do grande público), tal como indicado pelas vendas e/ou pela expansão das mesmas, também proporciona aos clientes maior confiança, ao saber que outros clientes escolheram a marca. Uma imagem significativa também pode afetar a persuasão.

Por outro lado, as marcas precisam, com freqüência, fazer uma escolha fundamental em relação à identidade: (a) **ser uma marca nacional ou regional**, com o prestígio e a credibilidade correspondentes ou (b) tentar se ligar ao **mercado local**.

Com relação ao fato da marca ser **nacional** ou **regional**, pode ser proporcionado maior prestígio e a certeza de que a marca é detentora de um público e uma missão maiores. Uma marca nacional ou regional sinaliza longevidade, recursos para investir na marca e um compromisso com seu futuro. Supõe-se que uma empresa nacional / regional seja tecnologicamente avançada, capaz não só de investir em P&D mas também de se basear nos avanços realizados nos países onde concorre.

Por **marca local**, compreende-se um meio de diferenciação para as empresas enfatizando sua tradição regional perante os clientes, na esperança de formar um vínculo. Existe quase sempre um nicho para o concorrente local. A estratégia 'ser local' proporciona um vínculo com os clientes. Na forma extrema, ela pode sugerir que a marca faz parte da vizinhança e enfrenta o concorrente (da grande cidade ou de outro país) que não respeita nem compreende a cultura local.

No entanto, a utilização da opção local não esta necessariamente restrita às empresas locais. Algumas das marcas mais bem-sucedidas da Europa e dos Estados Unidos são aceitas como parte da cultura local, não sendo encaradas como estrangeiras. As marcas locais não precisam, necessariamente, divulgar que são locais; ao contrário, as pessoas precisam apenas observar a atitude, as ações e, às vezes, o sotaque da marca.

2.3.2.3 A marca como pessoa: a personalidade da marca

A perspectiva da marca como pessoa sugere uma identidade de marca mais rica e interessante que aquela baseada nos atributos do produto. Tal como uma pessoa, uma marca pode ser percebida como superior, competente, marcante, fidedigna, divertida, ativa, humorística, casual, formal, jovem ou intelectual.

Por meio da personalidade a organização pode criar uma marca mais sólida. Inicialmente a personalidade da marca pode auxiliar na criação de um benefício de auto-expressão que se converterá em um veículo para o cliente expressar sua própria personalidade (a preferência pela compra de alimentos orgânicos pode expressar uma característica de preocupação com a sua saúde e com a saúde de sua família).

Além deste fato, assim como as personalidades humanas afetam os relacionamentos entre pessoas, a personalidade da marca pode constituir a base do relacionamento entre o

cliente e ela mesma. A personalidade da marca pode, ainda, auxiliar na comunicação de um atributo do produto aos consumidores, contribuindo assim para fortalecer a crença acerca da existência de benefícios funcionais.

> A *personalidade da marca* pode ser definida como um conjunto de características humanas associadas a uma determinada marca. Assim, isso inclui características como gênero, idade e classe socioeconômica, além de traços clássicos da personalidade humana, como carinho, interesse e sentimentalismo (AAKER, 1996, p. 158).

O conceito de personalidade da marca possui considerável validade aparente. Além disso, os clientes normalmente interagem com as marcas como se elas fossem pessoas, especialmente quando estão vinculadas a produtos significativos como roupas ou automóveis. Os fatores que afetam a percepção da personalidade da marca são descritos no quadro 2.3.6.

Quadro 2.3.6: Fatores que afetam a percepção da personalidade de uma marca

Características Relacionadas Ao Produto	Características Não Relacionadas Ao Produto
Categoria do Produto	Imagens mentais do usuário
Embalagem	Patrocínios
Preço	Símbolo
Atributos	Idade
	Estilo Publicitário
	País de origem
	Imagem da empresa
	Diretor-presidente
	Endossantes célebres

Fonte: Adaptado de Aaker (1996).

2.3.2.4 A marca como símbolo

Um símbolo poderoso pode proporcionar coesão e estrutura a uma identidade, facilitando a obtenção de reconhecimento e a recordação. Sua presença pode ser um componente fundamental do desenvolvimento de uma marca e sua inexistência pode constituir uma deficiência substancial. A elevação dos símbolos ao status de componente da identidade reflete o seu poder potencial.

Qualquer representante da marca pode ser um símbolo; os que envolvem imagem podem ser memoráveis e poderosos. Cada imagem visual poderosa capta grande parte da identidade da respectiva marca, porque as conexões entre o símbolo e os elementos da identidade foram construídas ao longo do tempo. Basta um vislumbre para que a marca seja lembrada.

Os símbolos são mais significativos quando envolvem uma metáfora e o símbolo, ou uma de suas características, representa um benefício funcional, emocional ou de auto-expressão.

A seção que se segue (2.3.3) apresenta considerações essenciais sobre a proposta de valor decorrente de uma identidade de marca bem planejada. São componentes desta proposta de valor: os benefícios funcionais; os benefícios emocionais; e os benefícios de auto-expressão.

2.3.3 PROPOSTA DE VALOR

A proposta de valor de uma marca é uma afirmação dos benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão oferecidos pela marca que proporcionam valor ao cliente. A proposta de valor eficiente deverá conduzir a um relacionamento marca-cliente e impulsionar as decisões de compra.

2.3.3.1 Benefícios Funcionais

A base mais comum e visível de uma proposta de valor é um benefício funcional, isto é, um benefício baseado e um atributo do produto que oferece utilidade funcional ao cliente.

Em geral esse benefício está diretamente relacionado às funções desempenhadas pelo produto ou serviços, a favor do cliente.

Os benefícios funcionais, em especial os baseados nos atributos, possuem vínculos diretos com as decisões de compra e as experiências de uso dos clientes. Se conseguir dominar um benefício funcional, a marca poderá dominar uma categoria.

O desafio é selecionar benefícios funcionais que provoquem associações junto aos clientes e que embasem uma posição sólida em relação aos concorrentes. Esta última tarefa envolve não só a criação de um produto ou serviço, mas também a comunicação dessa capacidade aos clientes. A comunicação, é claro, nunca será uma tarefa trivial, podendo às vezes ser extremamente difícil.

2.3.3.2 Benefícios Emocionais

Quando a aquisição ou a utilização de uma determinada marca proporciona aos clientes uma **sensação positiva**, essa marca está oferecendo um benefício emocional. As identidades de marca mais sólidas com freqüência incluem benefícios emocionais.

Os benefícios emocionais acrescentam riqueza e profundidade à experiência de possuir e usar a marca. Para descobrir os benefícios emocionais que são ou poderiam ser associados a uma marca, o foco das pesquisas deverá se concentrar nas emoções. Como se sentem os clientes quando estão adquirindo ou usando a marca? Quais são as sensações suscitadas pela obtenção de um benefício emocional? A maioria dos benefícios funcionais irá incorporar uma emoção ou um conjunto de emoções correspondentes.

2.3.3.3 Benefícios de auto-expressão

Russel Belk[3] (1988, p. 139), um eminente pesquisador do comportamento do consumidor, escreveu certa vez que "O fato de sermos aquilo que possuímos talvez seja o fato mais básico e poderoso do comportamento dos consumidores". Esta afirmação aponta que as marcas e os produtos podem se tornar símbolos da auto-imagem de uma pessoa. Assim, uma marca pode oferecer o benefício da auto-expressão proporcionando à pessoa uma forma de comunicar sua auto-imagem.

Cada pessoa tem múltiplos papéis – uma mulher, por exemplo, pode ser esposa, mãe, escritora, jogadora de tênis, fã de música e praticante de caminhada. Para cada papel, a pessoa terá uma auto-imagem associada e a necessidade de expressá-la. A aquisição de marcas é uma forma de satisfazer a essa necessidade de auto-expressão.

Ocorre às vezes um íntimo relacionamento entre os benefícios emocionais e os de auto-expressão. Em termos gerais – em comparação com os benefícios emocionais –, os benefícios de auto-expressão concentram-se nas características apresentadas no quadro 2.3.7.

Quadro 2.3.7: Benefícios de auto-expressão

Na própria pessoa, em vez de nos sentimentos
Nos cenários e produtos públicos (como vinho e automóveis, por exemplo), e não nos pessoais (como livros e programas de televisão)
Nas aspirações e no futuro, em vez de nas recordações do passado
No permanente (algo vinculado à personalidade da pessoa), não no transitório
No ato de usar o produto (o uso de um avental de cozinha confirma que alguém é um cozinheiro refinado), não nas conseqüências de usar o produto (sentir orgulho e satisfação pela aparência de uma refeição bem preparada)

Fonte: Adaptado de Aaker (1996).

[3] BELK, Russel W. Possessions and the extended self. **Journal of Consumer Research**. Setembro de 1988, p. 139, citado por Aaker (1996, p. 111).

CAPÍTULO 3
ASPECTOS METODOLÓGICOS: A CONSTRUÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA.

O enfoque deste estudo é a análise do processo de desenvolvimento de marca por produtores rurais com o objetivo de agregar valor à produção, fazendo a revisão dos processos empíricos destes esforços. Deste modo, este estudo possui caráter exploratório (GIL, 1996) e o caminho escolhido é o da pesquisa fenomenológica (ARNAL; DEL RINCON; LATORRE, 1994 *apud* FERNANDES, 2000) por meio da estratégia de estudo de caso (YIN, 2005).

Porém, antes de abordar as características metodológicas norteadoras do estudo, é necessário estabelecer a definição da metodologia científica e sua importância no trabalho científico.

Demo (1989) define a metodologia como condição necessária para a competência científica e como disciplina instrumental para o cientista. Estabelece o autor que os conteúdos mais evidentes da preocupação metodológica são o questionamento da cientificidade da produção científica, discutindo a sua demarcação; a construção do objeto científico; abordagens metodológicas clássicas e atuais, como as alternativas do empirismo, positivismo, dialética, estruturalismo, sistemismo e posturas, como do tipo pesquisa participante; e dedicação a aferições metodológicas, como a aplicação de critérios de cientificidade, o modo

de argumentação, a ideologia latente ou manifesta, a escola metodológica filiada, o balanço entre teoria e prática, o lugar entre teoria e empirismo, a originalidade e a capacidade crítica.

Deste modo, a metodologia deve ser considerada a idéia do caminho a ser seguido e instrumental para a pesquisa. Porém, afirma o autor que a metodologia não é a pesquisa em si e nem que deve se tornar fim em si mesma.

Assim, "para que o discurso possa ser reconhecido como científico, precisa ser lógico, sistemático, coerente, sobretudo bem argumentado" (DEMO, 2000, p. 26). O referido autor aponta os critérios formais da demarcação científica (Quadro 3.1):

Quadro 3.1: Critérios formais da demarcação científica

Coerência	Critério mais propriamente lógico e formal, significando a ausência de contradição no texto, fluência entre premissas e conclusões. Representa critério importante, tanto pelo exercício de lógica formal, como pela habilidade demonstrada de uso sistemático de conceitos e teorias.
Sistematicidade	Significa o esforço de dar conta do tema amplamente, sem exigirmos que se esgote; análise do problema por diversos ângulos; que se apontem as discussões e polêmicas mais pertinentes; que se reconstruam meticulosamente os conceitos centrais.
Consistência	Refere-se à capacidade do texto de resistir à contra-argumentação ou, pelo menos, merecer o respeito de opiniões contrárias. Fazer ciência é "saber argumentar". Tudo o que é afirmado precisa ter base, primeiro, no conhecimento existente e considerado válido, e, segundo, na formulação própria do autor.
Originalidade	Refere-se à expectativa de que todo discurso científico corresponda a alguma inovação, pelo menos no sentido reconstrutivo; não é aceito discurso apenas reprodutivo, copiado.
Objetivação	Refere-se ao esforço – sempre incompleto – de tratar a realidade assim como ela é, não se trata de "objetividade", porque impossível, mas do compromisso metodológico de dar conta da realidade a maneira mais próxima possível.
Discutibilidade	Significa a propriedade da coerência no questionamento, evitando a contradição performativa, ou seja, desfazermos o discurso ao fazê-lo, como seria o caso de pretender montar conhecimento crítico imune à crítica. As fundamentações precisam ser tão bem feitas que permitam ser desmontadas.

Fonte: Adaptado de Demo (1999, p. 26-29).

Portanto, neste estudo, a metodologia está baseada dentro desses critérios e o trabalho dividido em três aspectos: a) o marco teórico, onde o tema está delimitado através da análise da bibliografia e de documentos inicialmente recolhidos; b) a exploração e reconhecimento, que são realizados através de entrevistas em profundidade com os produtores rurais que desenvolveram as marcas, aproximando a teoria da prática; e c) finalmente, o estudo dos casos selecionados, com o recolhimento de dados através de entrevistas em profundidade, documentos e observações do pesquisador.

Tendo em vista que o presente estudo tem o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o processo de desenvolvimento de marcas por produtores rurais por meio do estudo de alguns exemplos (casos), este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa exploratória.

Para Gil (1996), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema. Selltiz *et al*., (1967, p.63) *apud* Gil (1996) afirmam que na maioria dos casos, esse tipo de pesquisa envolve: a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e c) análise de exemplos que "estimulem a compreensão".

3.1 A ESCOLHA DO CAMPO DE ESTUDO

A análise do processo de criação das marcas no campo e suas características particulares foi o caminho tomado desde a fase inicial deste trabalho.

A competitividade no setor agrícola, reforçada por um cenário nem sempre favorável ao produtor rural, exige o estudo de maneiras alternativas de melhoria da renda destes produtores. A fragmentação do setor primário da economia, caracterizado por grande quantidade de produtores de matéria-prima, em contraste com a concentração nos setores de agroindustrialização e comercialização, promove a concentração do poder e a predominância sobre a renda nos elos da cadeia de produção mais próximos ao consumidor final.

Como alternativa à este cenário, produtores rurais inovam na busca por soluções. Dentre estas inovações, a criação de marca surge com extremo destaque. Para sustentar uma marca o produtor rural lança mão da integração da produção onde, além de produtor de matéria-prima, exerce o papel de agroindustrializador e, muitas vezes, distribuidor de seus produtos.

A execução destas atividades caracteriza o processo de agregação de valor aos produtos do campo, especificamente os alimentos, por meio da criação de marcas. Em função da existência de um número extremamente reduzido de estudos sobre o assunto e destacada a sua relevância, pois retrata uma nova realidade, este estudo é realizado. A escolha do campo de estudo, então, além da questão de oportunidade, atende também aos critérios de relevância, trazendo a oportunidade de novos conhecimentos ao setor, e, da novidade, por estarem adequados à realidade (MARCONI; LAKATOS, 1983).

3.2 A ESCOLHA DO MÉTODO

O conhecimento científico possui, como uma de suas características, a propriedade de ser **real** (factual), justamente porque lida com ocorrência ou fatos. Ao comprovar a veracidade ou falsidade de suas hipóteses por meio da experimentação e não apenas pela razão, constitui-se um conhecimento **contingente**, diferente dos outros tipos de conhecimento. Além do mais se caracteriza como **sistemático** por tratar de um saber de forma organizada, ordenado logicamente, dando origem a uma teoria e não conhecimentos dispersos e desconexos. Possui ainda a característica da **verificabilidade**, porém, mantém a propriedade de constitui-se como um conhecimento **falível** e que é **aproximadamente exato** já que não possui a característica de ser definitivo, absoluto ou final (MARCONI; LAKATOS, 2004).

Os quatro tipos de conhecimento e suas características estão sistematizados e apresentados no quadro 3.2.

Quadro 3.2: Tipos de Conhecimento

Conhecimento Popular	Conhecimento Científico	Conhecimento Filosófico	Conhecimento Religioso (Teológico)
Valorativo	Real (factual)	Valorativo	Valorativo
Reflexivo	Contingente	Racional	Inspiracional
Assistemático	Sistemático	Sistemático	Sistemático
Verificável	Verificável	Não verificável	Não verificável
Falível	Falível	Infalível	Infalível
Inexato	Aproximadamente exato	Exato	Exato

Fonte: Trujillo (1974, p. 11) citado por Marconi e Lakatos (2004).

Em um estudo científico, a postura filosófica sobre a possibilidade de investigar a realidade é o determinante da escolha do método. Roesch (1999) afirma que há duas tradições em ciência: positivismo e fenomenologia. São consideradas, respectivamente, como o método quantitativo e o método qualitativo.

Roesch (1999) explica que o paradigma positivista parte da idéia básica de que o mundo social existe externamente ao homem, e que suas propriedades devem ser medidas através de métodos objetivos. Por outro lado, o paradigma fenomenológico parte da perspectiva de que o mundo e a "realidade" não são objetivos e exteriores ao homem, mas socialmente construídos e recebem um significado a partir do homem.

Dentro da perspectiva do paradigma fenomenológico, Roesch (1999) afirma que deve-se tentar entender e explicar por que as pessoas têm experiências diferentes, em vez de procurar causas externas e leis fundamentais para explicar seu comportamento.

As características, tanto do paradigma positivista quanto do paradigma fenomenológico, são discutidas por Arnal, Del Rincón e La Torre (1994, p. 43) na obra de Fernandes (2000) e são apresentadas no quadro 3.3.

Quadro 3.3: Síntese das características dos paradigmas de investigação

Paradigma / Dimensão	Positivista (racionalista, quantitativo)	Fenomenológico (naturalista, qualitativo)
Fundamentos	Positivismo lógico, empirismo	Fenomenologia, Teoria Interpretativa
Natureza da Realidade	Objetiva, estatística, única, dada, fragmentável, convergente	Dinâmica, múltipla, holística, construída, divergente
Finalidade da Investigação	Explicar, predizer, controlar os fenômenos, verificar teorias. Leis para regular os fenômenos	Compreender e interpretar a realidade, os significados das pessoas, percepções, intenções, ações
Relação Sujeito/Objeto	Independência, neutralidade. Não se afetam. Investigador externo. Sujeito como "objeto" de investigação	Dependência, afetam-se. Implicação investigador. Inter-relação
Valores	Neutro, investigador livre de valores. Método é a garantia de objetividade	Explícitos, influem na investigação
Teoria/Prática	Dissociadas. Constituem entidades distintas. A teoria, norma para a prática	Relacionadas, retroalimentação mútua
Critérios de Qualidade	Validez, confiabilidade, objetividade	Credibilidade, confirmação, transferibilidade
Técnicas: instrumentos, estratégias	Quantitativos. Medição de testes, questionários, observação sistemática. Experimentação	Qualitativo, descritivo. Investigador principal instrumento. Perspectiva participante. **Estudo de Caso**
Análise dos dados	Quantitativo: estatística descritiva e inferencial	Qualitativo: indução, analítica, triangulação

Fonte: Adaptado de ARNAL; DEL RINCÓN; LA TORRE (1994, p. 43) citado por FERNANDES (2000, p. 45).

As características apresentadas quadro 3.3 levam à inserção deste estudo num paradigma de análise fenomenológico, portanto qualitativo.

Justifica-se esta afirmação ao comparar o quadro apresentado anteriormente como o objetivo do presente estudo que, por sua vez, consiste na análise dos elementos envolvidos no processo de criação de marcas de alimentos produzidos em propriedades rurais.

Roesch (1999) apresenta um resumo da discussão sobre as características da pesquisa quantitativa e da pesquisa qualitativa, seu delineamento, as técnicas de coleta de dados e as técnicas de análise. Estas informações são apresentadas no quadro 3.4.

Quadro 3.4: Tipos de projetos, métodos e técnicas em pesquisa científica

Propósitos do Projeto	Método (delineamento)	Técnicas de Coleta	Técnicas de Análise
Pesquisa aplicada (gerar soluções potenciais para os problemas humanos) **Avaliação de resultados** (julgar a efetividade de um plano ou programa) **Avaliação formativa** (Melhorar um programa ou plano; acompanhar sua implementação) **Pesquisa-diagnóstico** (explorar o ambiente; levantar e definir problemas) **Proposição de planos** (apresentar soluções para problemas já diagnosticados)	**Pesquisa Quantitativa**		
	- Experimento de campo - Pesquisa Descritiva - Pesquisa exploratória	- Entrevistas - Questionários - Observação - Testes - Índices e relatórios escritos	- Métodos estatísticos (freqüência, correlação, associação...)
	Pesquisa Qualitativa		
	- Estudo de caso - Pesquisa-ação - Pesquisa participante	- Entrevistas em profundidade - Uso de diários - Observação participante - Entrevistas em grupo - Documentos - Técnicas projetivas - Histórias de vida	- Análise de conteúdo - Construção de teoria (*grounded theory*) - Análise de discurso

Fonte: Adaptado de Roesch (1999, p. 127).

Deste modo, frente ao objetivo deste estudo, faz-se necessário o aprofundamento teórico acerca do método de estudo de casos, suas características, técnicas de coleta de dados e técnicas de análise. Estas informações são apresentadas nas seções que seguem.

3.3 A ESTRATÉGIA DE PESQUISA

O caminho escolhido foi a união dos métodos de busca de informação em fontes secundárias – fundamentação teórica através de levantamento bibliográfico – levantamentos de experiência – entrevistas em profundidade com os produtores rurais responsáveis pelo desenvolvimento da marca – e análise de casos selecionados – estudo de caso (MATTAR, 1994).

A revisão bibliográfica justifica-se pela tentativa do pesquisador em amadurecer um problema de pesquisa através de consulta ao trabalho já realizado por terceiros (MATTAR, 1994), bem como identificar o subsídio teórico relativo ao processo de desenvolvimento de marcas. Esta etapa corresponde à necessidade de se tomar contato com a fronteira do

conhecimento relativa ao tema em si, e de se aferir a capacidade em realmente contribuir para sua ampliação, através de teste ou criação de teoria.

As entrevistas em profundidade, por sua vez, são uma busca de subsídios não escritos, mas existentes, sob a forma de experiência pessoal dos elementos envolvidos diretamente com o assunto pesquisado. Segundo Mattar (1994, p. 87), em pesquisa de marketing, "todas as pessoas envolvidas nos esforços de marketing de um produto são potencialmente possuidoras de informações relevantes".

Uma vez estabelecida a base conceitual e a busca de subsídios junto aos detentores de conhecimento, surge a questão da observação das manifestações da teoria na realidade prática do mercado. Para tanto, a técnica escolhida foi o estudo de caso, mostrado no quadro 3.5, refletindo a proposta de Yin (2005) para a definição da estratégia de pesquisa.

Quadro 3.5: Situações Relevantes para Diferentes Estratégias de Pesquisa

Estratégia	Forma da Questão	Requer Controle sobre os Eventos de Comportamento	Focaliza os Eventos Contemporâneos
Experimento	Como, Por Quê	Sim	Sim
Levantamento	Quem, O Quê, Onde, Quanto	Não	Sim
Análise de Arquivo	Quem, O Quê, Onde, Quanto	Não	Sim / Não
História	Como, Por Quê	Não	Não
Estudo de Caso	Como, Por Quê	Não	Sim

Fonte: Adaptado de YIN (2005, p. 24).

Assim, segundo Yin (2005), o estudo de caso é um dos modos mais recomendáveis quando a questão que rege a proposta de pesquisa gira em torno de **como** e **por quê**, lidando com ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo, ou, em outras palavras, indagando sobre "um conjunto de eventos contemporâneos sobre o qual o investigador tem pouco ou nenhum controle" (p. 28).

Os casos em que produtores rurais passaram a utilizar a estratégia de marca para agregar valor aos seus produtos, a análise da gênese da marca e o estágio de desenvolvimento

em que se encontram, caracterizam o problema deste estudo como contemporâneo. Além deste fato, neste estudo, o pesquisador não possui o controle sobre os eventos de comportamento dos entrevistados.

Gil (1996) afirma que o estudo de caso é caracterizado por estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Este autor afirma ainda que a maior utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias.

No presente estudo são apresentados seis casos únicos. Yin (2005) afirma que quando isso acontece, o estudo recebe a denominação de estudos de casos múltiplos ou estudo multicasos. Porém, este autor afirma que, apesar de contar com a análise de mais de um caso, o estudo de casos múltiplos mantém a mesma estrutura metodológica do estudo de caso único.

Deste modo, este estudo é classificado como de casos múltiplos, uma vez que analisa seis casos de proprietários rurais que desenvolveram marca para seus produtos.

A adoção do método de estudo de casos ocorreu dada a importância do método. Yin (2005) afirma que o método permite o uso de forma balanceada dos pensamentos dedutivo e indutivo. Além disso, tem o potencial de introduzir novos conceitos e paradigmas, os quais são essenciais para o avanço da teoria.

O estudo de caso único não deve ser concebido como um estudo completo, por isso indica a utilização de um estudo multicasos. Esta técnica propicia maior percepção que um estudo de caso único e é mais adequado em estudos descritivos (YIN, 2005).

Por fim, entretanto, é cabível que se destaquem algumas das limitações salientadas por Yin (2005) para a utilização do estudo de caso como método de pesquisa, quais sejam: a) a impossibilidade de se realizarem inferências estatísticas; b) a interferência direta do pesquisador; e c) a participação dos informantes sobre o caso em si.

3.4 O PROJETO DO ESTUDO DE CASO

Estabelecido o estudo de caso como método de pesquisa, e dando continuação à seqüência de procedimentos proposta por Yin (2005), tornou-se fundamental formatar o projeto da pesquisa. Com este intuito, recorre-se ao mesmo autor para apresentar o quadro 3.6, a matriz que, em suas duas linhas e duas colunas, reúne os quatro tipos básicos de desenho por ele definidos.

Quadro 3.6: Tipos Básicos de *Design* para Estudo de Caso

	Desenhos de Caso Único	Desenhos de Casos Múltiplos
Holístico (unidade simples de análise)	Tipo 1	Tipo 3
Inserido (unidades múltiplas de análise)	Tipo 2	Tipo 4

Fonte: Adaptado de Yin (2005, p. 61).

Diante do exposto, e trazendo as definições para a realidade do trabalho em questão, verifica-se, em primeiro lugar, a existência de múltiplas unidades de análise – aspecto fundamental, devido ao fato se buscar relações e repetições de procedimentos adotados pelos produtores rurais no ato de criação e manutenção das marcas – o que restringe a escolha à opção do tipo 3, conforme o quadro apresentado anteriormente. Cada caso apresenta um realidade particular (holístico), apesar de serem apresentados e analisados levando em consideração os demais casos desenvolvidos este estudo.

A determinação dos limites do estudo a ser realizado não foi uma tarefa fácil. Isso fica comprovado quando Gil (1994, p. 122) afirma que, "além de ser difícil traçar os limites de qualquer objeto social, é difícil determinar a quantidade de informações necessárias sobre o objeto delimitado".

Para minimizar essas dificuldades, Gil (1994) recomenda algumas regras que devem ser seguidas. São elas:

a) buscar casos típicos: trata-se de explorar objetos que, em função da informação prévia, pareçam ser a melhor expressão do tipo ideal de categoria;

b) selecionar casos extremos: a vantagem da utilização de casos extremos está em que podem fornecer uma idéia dos limites dentro dos quais as variáveis podem oscilar;

c) tomar casos marginais: trata-se de encontrar casos atípicos ou anormais para, por contraste, conhecer as pautas dos casos normais e as possíveis causas de desvio.

Seguindo as orientações de Gil (1994), optou-se pela análise de casos típicos, onde as características dos produtores originam unidades de análise semelhantes. Os critérios para a escolha dos casos para o estudo são apresentados na seção 5.5, que se segue.

3.5 A DETERMINAÇÃO DOS CASOS

A escolha dos casos estudados levou em conta alguns critérios. Inicialmente, são casos que retratam uma ação do produtor rural em busca da agregação de valor ao seu produto, especificamente por meio do desenvolvimento de marca.

Deste modo, o **primeiro critério** para a escolha é o fato de a marca representar uma propriedade rural que, inicialmente, produz uma matéria-prima comercializável. Esta matéria-prima, apesar de ser comercializável, é sujeita à determinação dos preços pelo mercado, normalmente baixos se comparados com produtos de maior valor agregado.

Assim, o **segundo critério** para escolha do caso é a iniciativa de agregação de valor à matéria-prima originalmente produzida. Especifica-se que esta agregação de valor ocorre por meio do desenvolvimento da marca. Considera-se que para que uma marca seja sólida e sustentável no tempo, ela deve representar um sistema de produção organizado e eficiente.

Os casos foram identificados em dois estados brasileiros: Mato Grosso do Sul e São Paulo. A escolha destes dois estados, caracterizando o **terceiro critério**, ocorreu em função

da maior facilidade de acesso às propriedades rurais (ou escritórios), dada a restrição financeira e de tempo para a realização da pesquisa.

Conforme afirma Yin (2005), a generalização da teoria por meio do estudo de caso é possível a partir de um número mínimo de casos analisados. O número citado por este autor e o número de casos analisados neste estudo são seis.

Foram analisados cinco casos de produtores de alimentos e um caso, que em sua essência é adequado aos critérios de escolha das unidades de análise, de produtor de bebida. Deste modo são apresentados casos onde o mix de produtos é estreito e pouco profundo (Leite tipo A e Cachaça orgânica); mix estreito e profundo (Mel, Carne Suína e Leite orgânico) e mix de média amplitude (goiaba e doces).

As características de cada caso são apresentadas na seção que se segue.

3.5.1 CASOS ESCOLHIDOS

A partir da definição dos critérios de escolha dos casos, os seguintes casos foram escolhidos para esta pesquisa:

a) **MEL DO CERRADO** – caracteriza-se como uma microempresa voltada, para a produção, beneficiamento, comercialização de mel e derivados, e produtos da abelha. Possui a produção do mel (apiário) em um sítio situado no município de Campo Grande - MS. Sob propriedade de Altair Pereira de Oliveira, a **Mel do Cerrado** foi criada em 1995. Em seu sítio, Sr. Altair afirma ter possuído até trezentas colméias, fato que motivou a abertura da empresa para permitir a comercialização de seus produtos diretamente com os consumidores finais. Atualmente a **Mel do Cerrado** comercializa: Mel, Pólen, Própolis, Geléia Real, Cera; além de uma linha de produtos compostos envolvendo o Mel, o Pólen e a Própolis.

b) **MILK MEL** – é uma empresa situada no município de Araçatuba - SP. Sob a marca **Milk Mel** estão os seguintes produtos: Leite Tipo A, Leite Tipo A *Light* e Manteiga, produzida com a gordura extraída da produção do Leite Tipo A *Light*. Todos os produtos são produzidos na Fazenda São Joaquim, uma granja leiteira onde o Sr. João Abdala, proprietário da marca, cria o gado leiteiro responsável por suprir a necessidade de matéria-prima consumida na produção dos alimentos com valor agregado.

c) **MISTER PIG** – esta marca representa uma gama de produtos derivados da **carne suína**. A empresa possui uma propriedade rural situada em Coxim, município localizado na região norte de Mato Grosso do Sul. Nesta propriedade estão concentradas todas as etapas do processo produtivo, desde a criação dos suínos (granja), passando pelo abate, processamento e beneficiamento da carne em derivados de valor agregado. A empresa possui um escritório em Campo Grande, capital de MS, onde são realizados os contatos e contratos com os varejistas que viabilizam a comercialização dos produtos aos consumidores finais.

d) **CACHAÇA TIQUARA** – produzida no Sítio São Benedito, localizado em Jacuba (distrito do município Arealva / SP), surgiu como uma tradição de família. Em 1990 o Sr. Marcos Macedo e sua família iniciaram a produção da cachaça para o consumo próprio e de amigos próximos à família. Dois anos mais tarde a **Cachaça Tiquara** começa a ser produzida também para fins comerciais. No ano de 2003 recebe a certificação de produto orgânico. Essa certificação ocorreu em função do canavial cultivado no sítio e da produção da cachaça não receberem tratamentos com produtos químicos, eventualmente prejudiciais à saúde humana e ao meio ambiente. A **Cachaça Tiquara** tem recebido diversos prêmios, inclusive internacionais, pelo reconhecimento de sua qualidade.

e) **ESTÂNCIA DEMÉTRIA / SÍTIO BAHIA** - duas fazendas, localizadas muito próximas uma da outra e que trabalham sob o mesmo regime e objetivo: a produção de alimentos biodinâmicos e orgânicos, com alto valor nutricional, respeito ao meio ambiente e

grande valor agregado. Situam-se no Bairro Demétria em Botucatu - SP e a Estância Demétria é considerada a pioneira, no Brasil, na produção de alimentos com estas características. Diversas famílias vivem nestas fazendas e todas trabalham unidas pelo mesmo objetivo. Os principais produtos são: leite e seus derivados, padaria, geléias produzidas com frutas da própria fazenda, temperos e outras especialidades. Todos os produtos são produzidos na Estância Demétria e Sítio Bahia, com certificado Biodinâmico ou orgânico. Existe uma loja no Sítio Bahia onde os consumidores finais podem adquirir os produtos, porém os produtos também podem ser encontrados em algumas feiras, restaurantes ou lojas especializadas em São Paulo - SP.

f) **VAL ALIMENTOS** - há mais de vinte anos, o que era uma pequena produção de frutas frescas se transformou em uma empresa de agronegócios produzindo frutas, polpas e conservas. Tem como matéria-prima principal, produzida, em grande parte, em suas terras, a goiaba. A partir da fruta a **Val Alimentos** produz uma série de produtos com alto valor agregado. Localizada em Vista Alegre do Alto - SP, a **Val Alimentos** tem suas atividades no Sítio Queiroz e desde 1996 trabalha em prol do fortalecimento da marca. Marca esta que consiste em uma abreviação do nome de seu fundador: Sr. Valdenir Rossi. Existe uma estrutura de produção e beneficiamento dos produtos na fazenda, o que sustenta a distribuição de seus produtos para diversos Estados no Brasil.

3.6 ESTRATÉGIA E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Apresentada a forma de seleção das marcas envolvidas na pesquisa, o último passo é a descrição dos procedimentos de coleta dos dados primários e secundários pertinentes ao estudo de caso propriamente dito. Para tanto, foram realizadas duas fases distintas. Em um primeiro momento, foi identificado, na literatura pertinente ao processo de desenvolvimento

de marca, o modelo da Identidade da Marca (AAKER, 1996) e suas variáveis, permitiram a elaboração do protocolo de estudo – o que, segundo Yin (2005), consiste em um roteiro de procedimentos voltado para cada estudo individual, que engloba o instrumento de pesquisa e viabiliza a realização da pesquisa.

A próxima etapa consistiu no estudo de caso propriamente dito, por meio do levantamento de dados referentes a cada unidade de análise, sejam eles primários – entrevistas com os criadores da marca ou com seus atuais representantes – ou secundários – com informações em *websites* institucionais, Cd-rom ou publicações referentes aos casos em estudo.

3.6.1 FASE PRELIMINAR: O LEVANTAMENTO DE SUBSÍDIOS

Em função da multiplicidade de variáveis envolvidas nestes processos de desenvolvimento de marcas pelos produtores rurais, a etapa inicial foi destinada, originalmente, à definição dos rumos a serem traçados quanto à investigação dos casos escolhidos para análise.

Assim, na fase preliminar, optou-se pela identificação na literatura do modelo de identidade da marca mais completo e que permitisse a identificação dos procedimentos realizados pelos produtores rurais para desenvolver suas marcas. Aliado ao modelo de Aaker (1996), uma busca por informações complementares sobre os casos foi realizada. Para tanto foram utilizadas como ferramentas: e-mails, *websites* e/ou material de divulgação das marcas.

Roesch (1999) afirma que em estudos de caso é possível observar a possibilidade de utilização de diversas fontes e instrumentos de pesquisa. Dentre as ferramentas mais utilizadas estão: observação participante ou não participante, entrevistas semi ou não estruturadas com

informantes, questionários com gerência e trabalhadores, análise de documentos, freqüência a reuniões e conversas informais nos corredores ou trajeto.

Neste trabalho os instrumentos de coleta de dados possibilitam a utilização da técnica da *triangulação*. A triangulação, de acordo com Roesch (1999), pode ser realizada entre métodos, ou seja, consiste no uso de métodos múltiplos para examinar a mesma dimensão de um problema de pesquisa. Deste modo, os instrumentos de coleta de dados foram: a) entrevista individual semi-estruturada; b) análise de dados secundários sobre as marcas (material promocional e *websites*); e c) revisão de literatura. Ainda segundo esta autora, o fato de realizar a triangulação entre métodos aumenta a *validade* do estudo.

3.6.1.1 Questionamentos básicos: protocolo

Como forma de ordenar logicamente a coleta de dados, facilitando a análise de conteúdo e buscando estar em consonância com os objetivos traçados nesse estudo e com as representações teóricas estabelecidas, foram formuladas, no roteiro de entrevistas, grupos de questionamentos. Estes questionamentos são provenientes de variáveis alocadas no Modelo de Investigação da Identidade da Marca proposto por Aaker (1996), as quais encontram-se alocadas nas dimensões: a) análise estratégica da marca; b) identidade da marca; e c) proposta de valor.

Para cada dimensão, apresentada anteriormente, existem sub-dimensões e para cada sub-dimensão existem variáveis. O roteiro de entrevista foi elaborado com o intuito de identificar respostas que caracterizem cada uma destas variáveis. O roteiro de entrevista foi elaborado buscando responder aos seguintes grupos de questionamento:

a) **Análise estratégica da marca**. Nesta dimensão as variáveis originam questões que devem expressar como pensa o responsável pela marca com relação: a) aos clientes; b) aos concorrentes; e c) à auto-análise.

b) **Identidade da Marca**. As variáveis originam questões para explicar, na visão do seu responsável, a marca sob os seguintes pontos de vista: a) a marca como produto; b) a marca como organização; c) a marca como pessoa; e d) a marca como símbolo.

c) **Proposta de valor**. Esta dimensão é determinada a partir da análise das respostas obtidas nas questões formuladas com base nas variáveis que compõem as duas dimensões apresentadas anteriormente.

3.7 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após a coleta dos dados, segue o estabelecimento de um plano de análise e interpretação dos mesmos. Em função da quantidade de material obtido ao fim da coleta, notas de pesquisa ou depoimentos materializados em forma de texto, estes foram organizados e depois interpretados. Roesch (1999) apresenta a *escala de abstração*. Esta técnica sugere que, partindo de uma situação concreta como a transcrição de entrevistas, a próxima etapa deve ser a codificação do texto em categorias. Após esta etapa, o pesquisador identificará temas e tendências nos dados. Isso permite o teste de algumas idéias e resultados e, por fim, integras os dados num quadro conceitual explicativo.

Salienta-se que esta estratégia foi utilizada pelo pesquisador para sistematizar as informações obtidas a partir dos dados gerados pelas entrevistas realizadas com os proprietários das marcas analisadas. As categorias, citadas anteriormente, foram pré-definidas pelo modelo da Identidade da Marca proposto por David Aaker.

Após realizada a análise de conteúdo das entrevistas realizadas, os dados foram quantificados e tabulados no Software *Sphinx Plus²* versão 4.0 (FREITAS; CUNHA; MOSCAROLA, 1996). Em uma primeira etapa de análise cada caso é observado

individualmente e, na segunda etapa, com o auxílio do software citado anteriormente, as informações sobre os casos são cruzadas e considerações à luz da teoria são realizadas.

3.7.1 A ESCOLHA DA TÉCNICA DE ANÁLISE

Roesch (1996) estabelece que os dados coletados, seja através da transcrição de depoimentos gravados ou de documentos existentes, são apresentados em forma de texto. Esses deverão ser organizados para depois serem interpretados. Segundo a autora, a análise dos textos poderá ser realizada por meio do método de análise de conteúdo ou, a partir de uma tendência surgida nas últimas décadas, da construção da teoria.

A definição conceitual de análise de conteúdo é de que esta "consiste em uma técnica para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tendo por objetivo interpretá-las" (FREITAS; CUNHA; MOSCAROLA, 1996, p. 2).

Para Bardin (1994), a análise de conteúdo abrange as iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens, com a finalidade de se efetuarem deduções lógicas e justificadas a respeito da origem dessas mensagens (quem as emitiu, em que contexto e/ou quais efeitos se pretende causar por meio delas). Mais especificamente, a análise de conteúdo constitui:

> Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 1994, p. 42).

Weber (1990), citado por Roesch (1996), afirma que a análise de conteúdo constitui uma série de procedimentos para levantar inferências válidas a partir de um texto e visa a classificar palavras, frases ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo. Deste modo a escolha da técnica para análise dos textos resultantes das entrevistas e dos documentos recaia sobre a análise de conteúdo.

3.8 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados obedece a dois critérios básicos: seqüência e compartilhamento dos relatos. No que se refere à seqüência, considera-se a ordem de escolha dos casos estudados, levando-se em conta os critérios de escolha dos casos apresentados no item 3.5. Já com relação à compartimentação, segue-se a que foi prevista por meio dos três grupos de questionamentos, incluídos no protocolo e expostos no item 3.6.1.1.

Inicialmente cada caso é descrito individualmente, procedendo-se, posteriormente, a análise integrada dos seis estudos realizados. Partindo-se do pressuposto de que os casos são absolutamente notórios, não houve preocupação em manter o anonimato das entidades, existindo, porém, a expressa autorização dos entrevistados.

A base da descrição dos casos é o depoimento dos responsáveis pelas marcas. Em quatro dos seis casos, os entrevistados foram os próprios criadores das marcas, e em dois casos os entrevistados possuem uma estreita ligação com o criador da marca e estão diretamente envolvidos no processo. Cabe ressaltar que, em alguns casos, mais de uma pessoa foi entrevistada, com o objetivo de complementar e enriquecer o relato do processo de desenvolvimento da marca e o modo como a marca encontra-se atualmente.

CAPÍTULO 4
ANÁLISE DOS CASOS

O pesquisador ressalta que as informações apresentadas neste capítulo são a expressão do modo como os produtores rurais analisam seus clientes, concorrentes e fazem a auto-análise.

4.1 MEL DO CERRADO

4.1.1 BREVE HISTÓRICO E CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

Mel do Cerrado é a marca de uma microempresa criada pelo Sr. Altair Pereira de Oliveira e tem o objetivo de produzir, beneficiar e comercializar mel e derivados e produtos da abelha. O Sr. Altair é Engenheiro Agrônomo e por toda a vida profissional esteve ligado à apicultura. Durante 26 anos foi funcionário do Governo de Mato Grosso do Sul, trabalhando com extensão rural e assistência técnica aos apicultores do Estado. A entrevista foi realizada com o Sr. Altair Pereira, no dia 13 de Julho de 2006.

A ligação do Sr. Altair com a apicultura se inicia quando o produtor entra na faculdade. Após ser aprovado no vestibular, era necessário encontrar uma fonte de renda que o sustentasse. Existia um apiário com cerca de 40 colméias na universidade em que estudava e

este apiário estava praticamente abandonado. Observando ali uma oportunidade, o Sr. Altair se dirigiu ao Reitor da instituição e solicitou uma autorização para que explorasse comercialmente aquele apiário. A solicitação foi aceita, mas com a condição que ele organizasse e tratasse o apiário.

Antes desta situação, a ligação do produtor com a atividade rural era nenhuma. Confirmada a autorização para lidar com as abelhas, foi o momento de procurar o professor de etmologia que o orientou e, deste modo, iniciou a atividade que o sustentou pelos quatro anos restantes de faculdade. Após formado, o produtor foi trabalhar com extensão rural.

Em 1980 o Sr. Altair iniciou sua atividade de produtor rural com as primeiras colméias. A atividade de fim de semana cresceu e logo o apiário contava com 350 (trezentos e cinqüenta) colméias. Nesta época, eram poucos os apicultores da região e, capitaneados pelo Sr. Altair, desenvolveram programas de incentivo e treinamentos para aprimoramento da atividade no Estado. Em 1988 o produtor se desvincula da empresa estatal em que trabalhava e passa a lidar com sua atividade privada.

> E a partir daí eu não perdi mais o contato com a abelhinha. Passei a ser apicultor, não só produzindo mel como ensinando, dando curso, programando e implantando programa no Estado inteiro. Não só de aprendizado mais de ensinamento também, porque eu tive que resolver os problemas de todos municípios onde tava começando criação de abelhas. Até oitenta e oito eu trabalhei nesse programa feito pelo Estado.

Em 1998 o Sr. Altair encerra todas as suas outras atividades profissionais e passa a se dedicar exclusivamente à atividade de apicultor. A empresa Mel do Cerrado, que iniciou suas atividades em 1998, no município de Campo Grande, é decorrência do aumento da produção de mel do apiário do Sr. Altair, existia a necessidade de inserir este mel no mercado. É uma microempresa que possui o objetivo de comercializar diretamente os seus produtos.

A empresa trabalha com quase todos os produtos oriundos da abelha, mel, pólen, o própolis, a geléia real e cera. A empresa também possui uma linha de compostos envolvendo

o mel, o pólen e o própolis. Esses produtos são: mel com própolis; mel com própolis e sucupira; e mel com própolis, alho, eucalipto e copaíba.

As atividades da empresa Mel do Cerrado consistem nas seguintes etapas de produção: criação das abelhas (apiário) na propriedade rural; na fazenda existe uma pequena casa do mel, com ponto próprio, com isca, com leiva, tudo dentro das condições técnicas, onde é feita a extração do mel; o mel é transportado em tambores próprios para a cidade (Campo Grande); na cidade o produtor faz a decantação do mel, que é um processo de beneficiamento do mel; envasamento; comercialização em ponto de venda próprio.

No processo de produção existe apenas um trabalhador, o próprio Sr. Altair, responsável por cerca de cem colméias ativas na produção atualmente. Já na comercialização existe uma funcionária responsável pela loja.

Na seqüência são apresentadas as análises da marca sob os aspectos do modelo de pesquisa proposto.

4.1.2 ANÁLISE ESTRATÉGICA DA MARCA

4.1.2.1 Clientes

A Mel do Cerrado tem o objetivo de atender a alguns tipos de consumidores. A empresa oferece um produto barato, na opinião de seu proprietário, e de qualidade. A empresa acredita que cerca de 40% dos consumidores buscam preço, ou seja, esta é a variável mais importante no processo de decisão de compra. Assim, a empresa afirma que atende desde os consumidores mais pobres aos consumidores mais ricos, que não se importam com preços.

O Sr. Altair afirma que um de seus objetivos é oferecer produtos de qualidade a preços justos e acessíveis aos seus consumidores. Para que esta estratégia seja realizada, ele busca a

redução dos custos de produção (negociando o preço das embalagens, por exemplo) e comercialização, antes de aumentar os preços aos consumidores.

A Mel do Cerrado entende que as tendências dos consumidores estão pautadas pelo consumo de alimentos naturais. O entrevistado afirma que a sociedade já passou por um período onde os consumidores buscavam produtos mais elaborados, industrializados (quimicamente tratados) e que hoje a tendência é que o consumidor percorra o caminho inverso. O alimento natural indica que o produto tende a ser mais saudável e isso é o que a marca pretende oferecer aos seus consumidores, dispostos a consumir produtos naturais.

De acordo com o entrevistado, os produtos da marca são de boa qualidade e fazem bem à saúde dos consumidores, pois são naturais. Os consumidores da marca sentem os benefícios que os produtos geram à sua saúde e divulgam suas experiências de consumo aos amigos e familiares, proporcionando o crescimento da empresa.

Dentre os benefícios funcionais que o consumo dos produtos da marca proporcionam aos consumidores, o Sr. Altair destaca o bem estar dos consumidores, a possibilidade de uma vida saudável, são produtos com alto valor nutricional, ricos em vitaminas, produtos energéticos e, além do mais, são produtos saborosos.

Esses fatores são muito importantes no processo de decisão de compra, especialmente dos consumidores que buscam saúde, bem-estar e qualidade de vida. De acordo com o Sr. Altair, do alto de toda sua experiência, o melhor alimento que existe no nosso planeta, para alimentação humana, é o pólen, por todas as suas propriedades. E o segundo melhor é o mel, produto rico em seu valor nutricional e com alto valor medicinal.

Os consumidores dos produtos da marca Mel do Cerrado podem ser agrupados, de acordo com os benefícios funcionais dos produtos, em: consumidores que buscam saúde e consumidores que buscam um alimento doce, agradável ao paladar. Com base nesta divisão, o mercado consumidor apresenta a seguinte segmentação: consumidores que buscam preço

(preocupados com a relação custo benefício); e consumidores que não se importam com o preço e sim com os benefícios obtidos a partir do consumo dos produtos da marca.

Na visão do Sr. Altair, cada pessoa possui necessidades diferentes e estas necessidades se tornam ainda mais diversas quando se aborda a questão da faixa etária. Muitas são as possibilidades de diversificação dos produtos para atingir as crianças, por exemplo. Porém, apesar de as possibilidades serem conhecidas, o custo de implantação e manutenção de uma nova planta industrial seria muito elevado, o que inviabiliza o negócio sob o ponto de vista dos objetivos do produtor, que, por sua vez, está satisfeito com sua atividade atual.

Deste modo, a empresa oferece os produtos que estão à disposição dos consumidores no mercado, inclusive de outras marcas. Porém, ela aponta que seus produtos possuem benefícios dificilmente encontrados nas marcas concorrentes, tais como a segurança do processo produtivo, existem muitas informações sobre a procedência dos produtos, a embalagem e, em especial, a relação custo benefício destacada. O preço do produto, menor do que os concorrentes, é baixo se comparado com as qualidades e vantagens dos produtos. Para os consumidores, qualquer que seja o segmento à que pertençam, as necessidades supridas pelos produtos da marca são: produtos doces, saborosos e com alto valor nutricional e medicinal.

O quadro 4.1.1 apresenta o resumo das características identificadas como pertinentes aos consumidores da marca, na visão da Mel do Cerrado.

Quadro 4.1.1: Características dos Clientes da Mel do Cerrado

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Clientes	Tendências	Os consumidores buscam qualidade do produto, qualidade de vida e produtos naturais.
	Motivação	Os atributos que geram benefícios funcionais aos consumidores são produtos saborosos, produtos energéticos, produtos ricos em vitaminas, bem estar, vida saudável e produtos com alto valor nutricional.
		Estes fatores são importantes na decisão de compra.
		São consumidores com características hedônicas de consumo e outros que buscam alimentos saudáveis.
	Segmentação	O mercado se segmenta em função dos benefícios procurados e da sensibilidade aos preços.
	Necessidades não Atendidas	Produtos doce, saborosos, produtos com alto valor nutricional e produtos com valor medicinal.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

4.1.2.2 Análise da Concorrência

A participação do Sr. Altair na apicultura sul-mato-grossense é fundamental. Por sua história de vida profissional, nota-se que a alavancagem da atividade no Estado ocorreu com sua participação em programas de incentivo e modernização da atividade enquanto esteve atuando nas agências estatais de amparo ao produtor rural. Com isso, o conhecimento do produtor rural acerca das características deste mercado em todo o estado é profundo.

A marca conhece com riqueza de detalhes a imagem e o posicionamento de seus concorrentes, apesar da afirmação, por parte de seu proprietário, de que a empresa não se preocupa com a concorrência. Essa ausência de preocupação com a concorrência ocorre porque a empresa se conhece, ou seja, ela entende que os seus produtos apresentam diversas vantagens com relação ao preço e à qualidade, que os concorrentes não oferecem.

A empresa acredita que não importa se a marca concorrente está espalhada por diversos pontos de venda pela cidade, pois o consumidor a comprará uma vez e notará que existe carência de qualidade. Quando o consumidor adquirir os produtos da Mel do Cerrado,

logo notará a diferença entre as marcas e, na opinião do produtor rural, dará preferência aos produtos da Mel do Cerrado em uma próxima oportunidade de compra. As ferramentas utilizadas pela empresa para observar e analisar os concorrentes são baseadas na observação direta, na visita ao mercado e em conversas com os clientes.

As estratégias dos concorrentes estão baseadas em dois pilares: ampla distribuição do produto e ampla divulgação. Estas estratégias permitem que mais consumidores adquiram os produtos, porém a Mel do Cerrado acredita que elas não interferem no andamento dos negócios da empresa. A Mel do Cerrado não pertence à algum destes grupos de estratégias. Ela possui um único canal de distribuição de seus produtos: a loja própria.

A Mel do Cerrado conhece quais os pontos fortes e as vulnerabilidades dos seus concorrentes. Os pontos fortes são: aparência / apresentação dos produtos, a embalagem e a distribuição em massa. Já os pontos fracos são: falta de informações aos consumidores, falta de qualidade dos produtos e preços elevados.

O quadro 4.1.2 apresenta o resumo das características dos concorrentes da marca Mel do Cerrado, na visão da própria organização.

Quadro 4.1.2: Características dos Concorrentes da Mel do Cerrado

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Concorrência	Imagem / Identidade Da Marca	A empresa conhece com riqueza de detalhes a imagem dos concorrentes.
		As ferramentas utilizadas para conhecer os concorrentes são: observação direta, visitas ao mercado e conversas com os clientes.
	Estratégias	A estratégia utilizada pelos concorrentes para inserção dos produtos no mercado é baseada na boa distribuição dos produtos e no investimento em campanhas publicitárias.
		A Mel do Cerrado possui outras estratégias, diferentes da dos concorrentes.
	Potencialidades, Vulnerabilidades	Pontos fortes: distribuição, aparência dos produtos e a embalagem.
		Pontos fracos: qualidade, falta de informações aos consumidores e preço.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

4.1.2.3 Auto-Análise

Com relação à imagem da marca, a empresa Mel do Cerrado possui, na visão de seu criador, um nome simples, que transmite com muita clareza o que a empresa oferece aos consumidores. A imagem que o consumidor forma é de que a marca oferece produtos naturais, pois vem do cerrado, produtos bons, saudáveis, ou seja, a marca transmite segurança aos seus consumidores.

> Bom, até nesse ponto eu fui feliz, por que o próprio nome da minha empresa já está ligado à atividade. O Mel do Cerrado, cerrado é natureza, silvestre. E mel, as pessoas têm uma idéia de que mel é feito pela abelha no mato. Então meu próprio nome é atrativo, é um nome simples, Mel do Cerrado. O que é do cerrado é bom, porque o cerrado tem uma... as pessoas têm essa idéia e conhecem. As pessoas, a população nossa brasileira é muito ligado ao meio rural, de uma maneira ou outra é ligada, você tem ligação, eu tenho, todo mundo tem, aquela idéia. Então quando ele vê Mel do Cerrado ele fala "bom esse mel deve ser bom". Esse é uma, vamos dizer assim, uma imagem da minha marca que traz uma segurança pro consumidor.

As principais associações vinculadas à marca são: produtos naturais; e produtos com propriedades medicinais. As duas associações estão muito ligadas, pois partem do princípio de que se o produto tem sua origem na natureza, sem modificações em suas propriedades ou sem o uso de elementos químicos em sua produção, naturalmente o alimento será mais saudável. Além deste fato, a sociedade passou a reconhecer no mel um produto que proporciona muitos benefícios à saúde de quem o consome, por vezes afirmando as características medicinais deste produto e seus derivados.

A marca Mel do Cerrado se diferencia dos concorrentes por dois fatores principais: a qualidade superior e o preço inferior. A qualidade é decorrência da associação com a natureza e do sistema de produção controlado pelo próprio produtor em todas as suas etapas. O preço é mantido como o mais baixo entre os concorrentes, pois o foco do produtor é reduzir custos ao máximo antes aumentar o preço de seus produtos aos consumidores.

A imagem da marca Mel do Cerrado se mantém a mesma desde a sua fundação, no ano de 1998. Algumas pequenas alterações foram realizadas nos símbolos utilizados para representar a empresa, porém a essência da marca se manteve inalterada. O Sr. Altair afirma:

> Eu já criei a minha empresa com, vamos dizer assim, uma bem definitiva já. Eu conhecia muito o meio, eu conhecia o produto, então o meu rótulo não mudou nada, minha logomarca não mudou nada, ta aí, mudou algumas informações que isso é lógico, natural, só. Mas o Mel do Cerrado nasceu assim e vai morrer assim, essa marca.

Atualmente a população brasileira está alterando a sua visão sobre o mel. De acordo com o entrevistado, o brasileiro consome cerca de 80 gramas de mel por ano, enquanto o povo alemão consome cerca de 1600 gramas de mel/ano *per capta*. Este fato demonstra que para o brasileiro o mel é tido como remédio e não como um alimento. Porém os índices de consumo de mel têm demonstrado crescimento no Brasil e o proprietário da marca acredita que isto esteja ocorrendo por conta do aumento da quantidade de informações sobre os produtos disponíveis aos consumidores.

Os benefícios que os clientes acreditam que estejam recebendo ao consumirem a marca Mel do Cerrado, na visão da própria empresa e baseado no contato direto do proprietário com os consumidores são: saúde, proveniente do consumo de um produto natural e rico em vitaminas; nutrição, qualidade e segurança do produto.

As considerações sobre a personalidade da marca são realizadas na seção 4.1.3.3.

A marca Mel do Cerrado reflete a presença da organização que à sustenta. Os vinte e seis anos de atividade profissional de seu proprietário, somados aos oito anos de existência da loja para a comercialização dos produtos garantem que a marca possua presença como organização e o consumidor reconhece isso.

A imagem visual da marca compreende uma mensagem direta aos consumidores. A logo marca da empresa é uma abelha construindo o seu favo de mel. Esta imagem é carregada de significados, tais como: a marca representa produtos naturais e não artificiais; o mel

vendido pela loja e que carrega a marca é produzido pela própria empresa (a abelha trabalhando transmite isso). Deste modo, a marca transmite uma imagem positiva aos seus consumidores.

O pioneiro da marca é o Sr. Altair. O início das atividades do apicultor e a origem da marca foram descritas no item 4.1.1 deste capítulo. Com relação à imagem da marca, ela permanece a mesma desde o início das atividades, apenas com algumas singelas alterações na logomarca da empresa, conforme comentado anteriormente.

A empresa Mel do Cerrado acredita que os seus pontos fortes estejam concentrados no conhecimento que ela, na figura de seu proprietário, possui sobre o mel e seu sistema de produção. Outros pontos fortes da organização são a transferência de informações relevantes sobre os produtos aos consumidores e o ponto de distribuição (localização da loja) privilegiado. Porém seus pontos fracos estão relacionados à comercialização do produto, mas são fatores que não prejudicam a empresa: vendas somente à vista; e a empresa não entrega produtos em domicílio.

Os pontos fortes dos produtos estão vinculados aos seus aspectos de qualidade, aos aspectos nutricionais, ao atendimento e à apresentação do produto. As vantagens dos produtos comercializados pela marca são de que eles podem servir, ao mesmo tempo, como simples alimentos (doces) ou também como alimentos com função medicinal. O grande ponto fraco de alguns produtos específicos da marca (o própolis e o pólen, por exemplo) consiste no fato de algumas crianças apresentarem resistência ao seu sabor.

A Mel do Cerrado nasceu da necessidade do apicultor de gerar renda e sobreviver desta atividade econômica. Baseado em seu conhecimento científico e técnico sobre apicultura, o produtor iniciou seu empreendimento. A partir da consolidação da marca, o objetivo foi transferido para o crescimento e evolução contínua, o que norteia as atividades da

marca atualmente. A empresa tem a meta de conquistar um novo cliente a cada dia e, para atingir esta meta, existe o esforço do próprio Sr. Altair e da secretária (responsável pela loja).

O quadro 4.1.3 apresenta o resumo das características destacadas sob o ponto de vista da auto-análise realizada pela marca Mel do Cerrado.

Quadro 4.1.3: Auto-Análise da empresa rural Mel do Cerrado

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Auto-Análise	Imagem de Marca existente	A marca da marca é percebida como representante de produtos naturais, produtos bons, saudáveis e seguros.
		As principais associações vinculadas à marca são: produtos naturais e com propriedades medicinais.
		A marca se diferencia das marcas concorrentes por sua qualidade mais elevada e seus preços mais baixos.
		A imagem da marca é a mesma desde a sua fundação e não apresenta variação conforme o segmento de consumidores.
		Os benefícios que os clientes acreditam que estão recebendo são qualidade, nutrição, saúde e segurança.
		Os benefícios intangíveis obtidos pelos consumidores são: sabor, qualidade do produto, bem estar e saúde.
		A marca possui presença como organização. Esta presença é representada pela integração da cadeia, pela solidez da empresa e por sua consciência.
	Tradição da Marca	A marca Mel do Cerrado foi fundada pelo Sr. Altair Pereira de Oliveira.
		O produtor sempre esteve ligado profissionalmente à apicultura. Em 1998, criou a Mel do Cerrado como forma de obter renda a partir da distribuição direta ao consumidor dos produtos produzidos em sua propriedade rural.
	Pontos Fortes e Fraquezas	Pontos fortes da organização: integração da cadeia, produção e beneficiamento da matéria prima, distribuição direta dos produtos, agregação de valor, marca forte, domínio da função, aceitação da marca, preço, atendimento personalizado aos consumidores, apresentação dos produtos e fornecimento de informações aos consumidores.
		Pontos fortes do produto: qualidade e sabor.
		Ponto fraco da organização: escala de produção limitada.
		Ponto fraco do produto: algumas crianças apresentam resistência ao sabor de alguns produtos.
	Alma da Marca (valores da organização)	O objetivo da marca Mel do Cerrado é o crescimento e evolução contínua, o que norteia as atividades da marca atualmente. A empresa tem a meta de conquistar um novo cliente a cada dia.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

4.1.3 IDENTIDADE DA MARCA

4.1.3.1 Marca como Produto

Os produtos representados pela marca Mel do Cerrado estão ligados, todos, à apicultura. O produto principal produzido e comercializado com o nome da marca é o Mel. Porém, a Mel do Cerrado comercializa o pólen, a geléia real, a própolis e alguns outros produtos relacionados.

Os atributos relacionados à aquisição dos produtos da marca Mel do Cerrado que podem proporcionar algum tipo de benefício (funcionais ou emocionais) aos consumidores estão relacionados aos aspectos nutricionais dos produtos, ao sabor e à qualidade destes produtos. São estes os fatores que detém o papel de adicionar valor e diferenciar os produtos da marca.

Os fatores de qualidade associados à marca são: o conhecimento técnico e científico do produtor rural; o processo de produção que integra todas as atividades sob a responsabilidade da própria empresa; sabor do produto, os benefícios à saúde como decorrência do consumo dos produtos; e por conseqüência, surge a qualidade de vida pela alimentação saudável.

Muitos consumidores estão dispostos a pagar preços diferenciados pelos produtos, pois o que importa, na opinião destes é a qualidade. Por outro lado, grande parte dos consumidores apresenta restrição orçamentária, que os obriga a considerar com profundidade a relação custo benefício relacionada à aquisição do produto. O foco do produtor rural é a oferta de produtos de qualidade à preços baixos, o que reflete a disponibilidade dos consumidores em aceitar ou não preços diferenciados.

Os produtos da marca Mel do Cerrado apresentam duas utilidades principais: alimentação e uso medicinal. A alimentação é quando o consumidor compra o mel como um doce, para substituir uma geléia, por exemplo. Já a utilização dos produtos com objetivos medicinais está relacionada à tradição popular e ao reconhecimento de que são produtos nutritivos e que podem auxiliar na prevenção de alguns problemas de saúde.

Os usuários da marca são pessoas de todas as idades. Cada "tipo" de usuário possui um objetivo ao consumir os produtos da Mel do Cerrado. O perfil destes consumidores foi descrito na seção 4.1.2.1. Existem os consumidores com maior idade, que compram o produto por seus fins terapêuticos e os consumidores mais jovens, como a dona de casa que pode comprar o mel para tratar de uma gripe de seus filhos e também utiliza-lo como doce.

A marca busca a vinculação ao seu local de origem como ferramenta estratégica. Sobre este fato o Sr. Altair afirma: "*Isso aí é outro ponto que nós batemos muito, quando a pessoa pergunta às vezes 'o mel é do senhor?'. Ele não está confiando, ele chegou aqui, não conhece, aí eu com a máxima clareza mostra pra ele onde é produzido, como que é produzido, dou a ele uma informação real"*

Antigamente o estado de MS não registrava a presença de apicultores. Na opinião do produtor, hoje a situação é diferente. Os consumidores já reconhecem que existe a produção de mel na região.

> Hoje tem tecnologia, então o consumidor hoje está vendo, que quando ele vê Mel do Cerrado, ele sabe que sou apicultor vinte e sete anos, ele confia. E o mel falso ele dominava, hoje está tendo dificuldade, o vendedor de mel falso hoje está começando abandonar a atividade por que não está conseguindo vender. O consumidor está conhecendo e buscando o mel rotulado.

O quadro 4.1.4 apresenta o resumo das características identificadas na análise da marca Mel do Cerrado sob o ponto de vista do produto (marca como produto).

Quadro 4.1.4: Marca Mel do Cerrado como Produto

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Marca como Produto	Âmbito do produto	Mel, pólen, própolis, geléia real.
	Atributos do Produto	Os atributos que proporcionam algum tipo de benefício (funcional ou emocional) para os consumidores são: atributos nutricionais, sabor e qualidade.
		Estes atributos são os responsáveis por diferenciar a marca com relação aos concorrentes.
	Qualidade / Valor	Os fatores de qualidade associados à marca são: processo de produção, sabor, saúde, qualidade de vida e conhecimento técnico e científico do produtor.
		Como a Mel do Cerrado atende a consumidores com diferentes características, alguns apresentam disposição em pagar preços diferenciados e outros se preocupam mais com a relação custo-benefício da compra do produto.
	Usos	Alimentação saudável.
	Usuários	A Mel do Cerrado atende consumidores de classes de renda e com perfis variados.
	País / Local de Origem	A marca busca vinculação ao seu local de origem como ferramenta estratégica.
		Com relação aos produtos produzidos pela marca, a região em que se localiza a empresa é reconhecida pelos consumidores como produtora.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

4.1.3.2 Marca como organização

A Mel do Cerrado é uma empresa preocupada com a saúde do consumidor. Seus produtos são resultados de processos produtivos com rigorosos pontos de controle da qualidade, o que origina produtos seguros e saudáveis. Com isso, a marca transmite, aos consumidores, as características de confiança, tradição, segurança, transparência, respeito e qualidade.

A marca expressa aos consumidores algumas capacidades e recursos organizacionais. Essas capacidades e recursos organizacionais são resumidos em: *Know How*; capacidade de inovação; segurança; confiança nas atividades da empresa; e atendimento personalizado aos consumidores, com o fornecimento de informações sobre os produtos e as conseqüências de sua utilização.

A Mel do Cerrado atua em uma atividade considerada, pelo seu proprietário, como fundamental para o equilíbrio ambiental existente no planeta: a apicultura. A empresa mantém

atividades de preservação do meio ambiente, pois caso a natureza não apresente o equilíbrio necessário, as abelhas não terão condições de produzir a matéria prima fundamental da empresa: o Mel. Além do mais, a abelha é uma das grandes responsáveis por cerca de 80% da difusão e perpetuação das espécies vegetais do planeta, na opinião do entrevistado. Assim, a relação da Mel do Cerrado com o meio ambiente é resumida em: relação de dependência; de respeito; e de preservação.

A empresa não possui um programa estabelecido de responsabilidade social, porém o produtor rural executa algumas atividades relacionadas ao assunto. O Sr. Altair realiza diversas palestras em escolas com o objetivo de divulgar e conscientizar a sociedade sobre a importância da apicultura para a natureza e, como resultado deste trabalho, a marca acaba sendo fortalecida.

Os principais traços da cultura organizacional da empresa Mel do Cerrado estão ligados à preocupação de seu proprietário em difundir as informações sobre os benefícios à saúde de quem consome o mel. Estas informações somadas ao padrão de produção estabelecido pela empresa proporcionam ao consumidor a visão correta sobre as características da organização.

A marca Mel do Cerrado se preocupa com a inovação. Ela busca refletir as necessidades dos consumidores em seus produtos, assim a marca empresa lança novos produtos e novas embalagens para os seus produtos constantemente. É deste modo que a marca Mel do Cerrado lida com a necessidade de inovação. As características que a organização pretende comunicar por meio da marca são: a competência, a preocupação e o conhecimento sobre todas as informações relacionadas à atividade.

A empresa deseja estabelecer uma relação com seus clientes que seja pautada na confiança quanto à qualidade do produto, quanto à sua segurança e, também, na clareza. Esta última característica, a clareza, está relacionada à troca de informações da empresa com os

consumidores. Muitos destes consumidores não conhecem todos os tipos de usos dos produtos e a empresa busca proporcionar esta conscientização. A marca Mel do Cerrado deve expressar a preocupação da empresa com os clientes por meio da transparência, do respeito e da qualidade do produto.

> Essa é uma das preocupações que eu tenho direto aqui [preocupação com os clientes], daí uma razão do meu sucesso, da minha empresa ter crescido muito, é a preocupação de sentir o cliente e atende-lo bem, adequar as coisas dentro das necessidades dele, porque daí ele volta, porque está contente. Você veio aqui comprou, achou, o que você quer, "Que mel bom que esse cara me deu", você vai voltar, não vai? Você não vai ao concorrente. Por isso eu não me preocupo com o concorrente, o concorrente não faz esse trabalho, não faz.

A empresa expressa, por meio da marca Mel do Cerrado, toda a tradição da organização. Para que isto aconteça, todo o conhecimento que o produtor rural possui sobre a apicultura, sua experiência profissional de 26 anos são repassados aos consumidores por meio de conversas diretas. Com esta estratégia, a marca comunica toda a tradição e o sucesso que a organização possui no mercado.

Em função da idade do produtor rural, a marca tem o objetivo se ser local. Não existe a necessidade, na visão do proprietário da empresa rural, de expandir os negócios. Apesar de os produtos da empresa apresentarem boa aceitação do mercado, a produção de mel do apiário da organização não seria suficiente para abastecer novos pontos de distribuição dos produtos. A marca não pretende transmitir algum tipo de tradição local aos seus consumidores.

Por fim, o vínculo que a marca Mel do Cerrado acredita que exista com os seus consumidores é baseado na confiança, na seriedade e na transparência.

O quadro 4.1.5 apresenta um resumo das características da marca Mel do Cerrado quando analisada sob o ponto de vista da organização (marca como organização).

Quadro 4.1.5: Marca Mel do Cerrado como Organização

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Marca como Organização	Cultura / Valores	Os principais traços da cultura e dos valores organizacional que a organização transmite aos consumidores por meio da marca são: confiança, tradição, segurança, transparência, respeito aos consumidores e qualidade.
	Recursos / Capacidades	*Know How*, inovação, segurança, confiança e atendimento personalizado são as capacidades e recursos organizacionais expressos pela marca.
	Preocupação com o meio ambiente	A relação da organização com o meio ambiente é expressa por: preocupação com o meio ambiente, de respeito e busca pela preservação.
		A relação da empresa com o meio ambiente é expressa pela marca.
	Voltada para a comunidade	A empresa não possui um programa de responsabilidade social.
		Apesar de não possuir um programa estruturado de responsabilidade social, a marca estabelece um bom relacionamento com a sociedade. Seu proprietário constantemente ministra palestras em escolas com o objetivo de conscientizar os jovens sobre a importância da apicultura. Esta ação resulta no fortalecimento da marca Mel do Cerrado.
	Qualidade Percebida	Os principais traços da qualidade organizacional que a marca pretende transmitir aos consumidores são: compartilhamento de informações, preocupação com a saúde dos consumidores e processo de produção integrado.
	Inovadora	A empresa lida com a necessidade de inovação analisando os consumidores e lançando novos produtos.
		A Mel do Cerrado pretende comunicar, por meio da marca, que possui características inovadoras relacionadas à competência, ao conhecimento e à preocupação com os consumidores.
	Preocupação com os clientes	A organização deseja manter uma relação com os clientes baseada em: confiança na qualidade, confiança na segurança e na clareza.
		A organização pretende expressar sua preocupação com os clientes por meio do respeito, transparência e qualidade do produto.
	Presença / Sucesso	A marca transmite informações sobre a sua presença e sucesso por meio da conversa com os consumidores.
	Local *versus* Regional / Nacional	A marca pretende ser local.
		A marca não transmite algum tipo de tradição local aos seus consumidores.
		E o vínculo existente entre a empresa e os clientes é de confiança, seriedade e transparência.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

4.1.3.3 Marca como Pessoa

A marca Mel do Cerrado representa produtos com dois tipos principais de usos: alimentação e fins medicinais. Tradicionalmente, os brasileiros consomem o mel em função das suas características medicinais, para tratar de gripes e resfriados, por exemplo. Por outro lado, a nova tendência no Brasil, consolidada em alguns outros países, é o consumo de mel como um alimento, um doce utilizado no cotidiano.

É pensando nestas características do mercado consumidor de seus produtos que a marca foi estruturada por seu proprietário e carrega uma série de características que à diferencia dos concorrentes. Os traços de personalidade da marca são fundamentais nesta discussão e apresentam-se em destaque os seguintes: trata-se de uma marca saudável; é uma marca que reflete uma organização preocupada com os clientes; como conseqüência é uma marca confiável; é séria; e inovadora, pois busca refletir as necessidades e desejos dos seus consumidores.

> Nós nos preocupamos muito assim com a nossa marca no sentido de que haja confiabilidade no consumidor, então hoje nós já conquistamos uma faixa grande de clientes, de mercado, que as pessoas quando falam em mel, em pólen, nos produtos da abelha, é no Mel do Cerrado, é lá, mel bom é no Mel do Cerrado. Isso é uma confiabilidade, é uma credibilidade que o cliente tem, em função da marca, em função desses oito anos que nós trabalhamos com isso, sempre oferecendo um produto bom, sempre orientando bem o cliente, sempre divulgando e mostrando a importância desse produto para as pessoas e isso dá uma confiabilidade na marca. Então hoje eu falo sem ter medo de errar quando eu ouço isso todo dia, o cara fala "não, falou em mel vai lá na Mel do Cerrado". Quer dizer, as pessoas recomendam Mel do Cerrado em função de já terem confiança de que aqui tem produto bom e preço bom, e há uma credibilidade por natureza. Essa credibilidade é em função das próprias características da minha empresa, é uma empresa pequena mas que cuida muito do cliente, e de ter um, eu sou um profissional da área, isso ajuda muito, quando as pessoas lêem num folheto, num folder meu, e vê o meu currículo ali com vinte e sete anos na apicultura, um engenheiro agrônomo, professor de apicultura, é evidente que isso vai dar uma confiabilidade na marca, não vai?

A estratégia utilizada para realizar as associações da personalidade da marca com os usuários da marca é baseada na oferta de produtos saudáveis sob o nome da marca, no fornecimento de informações importantes sobre os produtos e suas características aos

consumidores, na transparência com relação ao processo de produção do mel e na confiança que deve existir entre a marca e o consumidor.

O quadro 4.1.6 apresenta o resumo das características da marca Mel do Cerrado quando analisada sob o aspecto da personalidade, ou seja, a transferência de características de uma pessoa para a marca.

Quadro 4.1.6: Marca Mel do Cerrado como Pessoa

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Marca como Pessoa	Personalidade	A marca Mel do Cerrado possui, na visão do produtor rural, personalidade.
		A marca tem uma personalidade saudável, confiável, preocupada e inovadora.
	Relacionamento Marcas-Clientes	As estratégias utilizadas para associar a personalidade da marca aos consumidores são: produtos saudáveis, fornecimento de informações, transparência e confiança.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

4.1.3.4 Marca como Símbolo

A imagem visual da marca Mel do Cerrado é simples e busca transmitir, de modo claro, as características da organização. Em uma descrição sucinta sobre o símbolo principal da empresa, nota-se uma abelha construindo o favo de mel. É com base nesta figura que os consumidores podem receber algumas informações relevantes sobre a filosofia de produção da marca. A empresa acredita que, a partir deste símbolo, a imagem gerada é positiva.

> A minha placa que tem uma abelhinha lá que identifica, começa já da própria abelhinha que eu já carrego aqui é uma imagem. Quando se fala em Mel do Cerrado é abelha, mel feito por abelha. E isso dá uma imagem de que eu não sou... eu não faço mel do tacho. Eu sou apicultor. Então isso é uma imagem positiva. Quando a pessoa vê a minha placa e já vê uma abelhinha ali fazendo, construindo o favo. Minha logomarca, já dá uma imagem de que... uma idéia pra pessoa que essa empresa é uma empresa de produção, ela produz, ela está estritamente ligada a apicultura realmente, que são os meus produtos básicos.

Com a ilustração da abelha construindo o favo de mel, a Mel do Cerrado pretende transmitir a imagem de que os produtos da marca são decorrência de um processo de produção natural, pois as abelhas vão buscar na natureza todos os insumos que necessitam

para a sua produção. Além do mais, a abelha trabalhando reflete a idéia de que o produto foi produzido pela própria empresa, sem a utilização de produtos sintéticos, mas sim de matérias primas naturais.

A empresa Mel do Cerrado utiliza metáforas para fortalecer a sua marca. O caso da abelha construindo o favo é um exemplo, mas não é o único. Existe a idéia relacionada às características medicinais dos produtos, onde a marca, por meio do seu proprietário, transmite a mensagem de um alimento completo e que contribui de modo positivo para a saúde do consumidor.

A marca possui tradição no mercado, pois já são oito anos de funcionamento do ponto de venda com o nome Mel do Cerrado. Porém este não é o único fator de tradição da marca, haja vista que o seu fundador é um experiente e reconhecido apicultor e não há como dissociar sua imagem da imagem da marca. É deste modo que a tradição da marca é utilizada de modo estratégico para o fortalecimento da marca.

O quadro 4.1.7 apresenta o resumo das características da marca Mel do Cerrado quando analisada sob o ponto de vista do símbolo.

Quadro 4.1.7: Marca Mel do Cerrado como Símbolo

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Marca como Símbolo	Imagens Visuais	A imagem visual da marca foi definida pelo dono da empresa como: simples, séria e de confiança.
		Com esta imagem a marca pretende comunicar ao cliente: simplicidade, qualidade, tradição e seriedade.
	Metáforas	A empresa utiliza metáforas para ilustrar os objetivos da marca. A abelha trabalhando, por exemplo.
	Tradição da Marca	De acordo com o entrevistado a marca Mel do Cerrado possui tradição no mercado.
		Esta tradição é utilizada para o fortalecimento da marca por meio da divulgação da sua presença no mercado.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

4.2 MILK MEL

4.2.1 BREVE HISTÓRICO E CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

Há muitos anos a atividade profissional da família do Senhor João Abdala está ligada à produção rural. Como uma atividade familiar, o senhor João, sentiu a necessidade de aprimorar as atividades desenvolvidas pela família e alavancar os negócios. A propriedade rural utilizada como base para a produção dos produtos da marca "Milk Mel" se localiza no município de Araçatuba, estado de São Paulo. A entrevista foi realizada com o Sr. João Abdala em Araçatuba, no dia 04 de setembro de 2006.

Esta região é reconhecida nacionalmente como de grande produção rural, especialmente nas atividades ligadas à pecuária, tanto de corte como de leite. "Milk Mel" é uma marca que representa três produtos derivados da criação de vacas leiteiras. Existe a produção de Leite Tipo A, Manteiga e Leite Light.

O Senhor João Abdala afirma com felicidade que os animais utilizados na produção de leite são da raça "Holandesa", que, conforme o proprietário da marca são as melhores para esta atividade. Os animais são criados na propriedade rural, alimentados com ração produzida, em sua maioria, na própria propriedade rural e a ordenha e o processamento dos produtos também ocorrem na propriedade.

Este fato ilustra e caracteriza o caso da Milk Mel como adequado ao escopo desta pesquisa, pois, trata-se de um produtor rural que, declaradamente, produz *commodity* e que sente a necessidade de agregar valor à sua produção. Esta agregação de valor passa pelo processamento da matéria-prima produzida na propriedade rural e também envolve o desenvolvimento e manutenção de uma marca.

A marca Milk Mel atua no mercado da região de Araçatuba há 14 anos. O desenvolvimento da marca tem o objetivo, de acordo com o proprietário, de eliminar o intermediário no processo de produção e distribuição dos produtos.

Como mencionado anteriormente, as atividades desenvolvidas pela empresa rural são: criação de animais, produção de ração para sustentar a criação, ordenha na propriedade, pasteurização e homogeneização do leite, empacotamento e distribuição. Ressalta-se que toda a matéria-prima (leite) utilizada no processo de produção dos 3 produtos finais é produzida na propriedade da empresa.

4.2.2 ANÁLISE ESTRATÉGICA DA MARCA

4.2.2.1 Clientes

De acordo a visão da empresa, a principal tendência dos clientes está relacionada com a melhoria na qualidade dos produtos. Os consumidores brasileiros estão se tornando mais exigentes, eles desejam e exigem os melhores produtos. Como percebe a empresa, a dona de casa está começando a se tornar mais exigente. Com relação ao leite tipo A, seus consumidores são naturalmente exigentes, pois este tipo de leite já consiste em um produto diferenciado. O mercado consumidor do leite tipo A produzido pela Milk Mel apresenta expansão, a produção de leite da marca está aumentando e, conseqüentemente, ocorre o aumento das vendas.

Os benefícios funcionais relevantes para os consumidores dos produtos da marca estão ligados à saúde. O leite tipo A é isento de bactérias e o consumidor reconhece esta característica. Como é um leite puro, ele contém muito mais proteínas, maior quantidade de vitaminas e carboidratos do que os outros tipos de leite.

Um litro de leite tipo A vale, nas palavras do proprietário da marca, dois litros de leite tipo C ou duas caixinhas do leite tipo longa vida. Para atestar as características de qualidade e sanidade do leite e dos produtos da marca, são realizados exames diários na matéria-prima utilizada.

Estes benefícios funcionais relacionados à saúde dos consumidores são muito importantes e influenciam diretamente o processo de decisão de compra dos consumidores em favor da marca Milk Mel. O Senhor João Abdala afirma que os consumidores dos produtos de sua marca podem ser agrupados e classificados como os que buscam melhor qualidade de vida para sua família.

O mercado consumidor alvo dos produtos da Milk Mel pode ser segmentado, no caso do leite, em consumidores do leite tipo A, do leite tipo B, do leite tipo C e do leite longa vida. Os consumidores da marca são fiéis, na opinião do proprietário. Eles conhecem a marca e confiam na sua qualidade e segurança. As necessidades não atendidas dos consumidores pelos produtores baseiam-se justamente na oferta de produtos e mais especificamente na oferta de produtos de qualidade e que apresentam regularidade de oferta e qualidade.

Os consumidores da marca Milk Mel pertencem às classes B e C predominantemente e poucos consumidores pertencem à classe socioeconômica “A”. pode parecer contraditório, porém a empresa afirma incisivamente que os consumidores das classes B e C demonstram se preocupar mais com a qualidade de vida e desejam produtos mais saudáveis como o leite tipo A.

O quadro 4.2.1 apresenta o resumo das características identificadas como pertinentes aos consumidores da marca, na visão da Milk Mel.

Quadro 4.2.1: Características dos Clientes da Milk Mel

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Clientes	Tendências	Segurança do alimento, qualidade do produto, melhoria, consumidores mais exigentes.
	Motivação	Produto de qualidade, segurança do produto, rico em vitaminas.
		Estes fatores são importantes na decisão de compra.
		Consumidores hedônicos, porém que buscam segurança.
	Segmentação	Fidelidade à marca.
	Necessidades não Atendidas	Constância na oferta e industrialização.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

4.2.2.2 Análise da Concorrência

A Milk Mel conhece com riqueza de detalhes a imagem e o posicionamento dos seus concorrentes. Ela afirma que são empresas radicadas em outras regiões do estado e que abastecem o mesmo mercado consumidor, de Araçatuba e região.

As ferramentas utilizadas pela empresa para identificar e analisar os movimentos dos concorrentes são: visitas ao mercado, análise dos preços praticados, balanço mensal das vendas, estimativa de quanto os concorrentes vendem e comparação com os dados da Milk Mel. É a partir desta análise que a Milk Mel define suas estratégias para combates os pontos em que os concorrentes são mais fortes.

Os concorrentes utilizam de estratégias diversas para inserirem seus produtos no mercado. A Milk Mel é a marca com maior participação no mercado de leite tipo A e, deste modo, os concorrentes desenham suas estratégias com o objetivo de concorrer diretamente com a marca. Na opinião da Milk Mel, os concorrentes procuram prejudicar a imagem da marca. Por outro lado, dentre as estratégias predominantes, destacam-se a utilização de campanhas publicitárias agressivas (no sentido de atingirem grande parte do mercado

consumidor), possuem boa distribuição, fazem testes de leite nos pontos de venda e até fazem doação de leite.

Apesar de algumas estratégias utilizadas pelos concorrentes demonstrarem-se semelhantes às utilizadas pela Milk Mel, a empresa afirma que não utiliza as mesmas estratégias predominantes entre os concorrentes. Os produtos da Milk Mel são comercializados por supermercados, padarias e também são realizadas entregas em domicílio. Cada canal de distribuição é utilizado com o objetivo de ser efetivo ao atingir os consumidores que fazem parte do mercado-alvo da marca Milk Mel. Estes mercados-alvos foram apresentados na seção anterior.

Os pontos fortes das marcas concorrentes concentram-se na propaganda, ou seja, na eficiência e quantidade de recurso despendido com as campanhas publicitárias. Já os pontos fracos podem ser resumidos na "qualidade". A análise desta vulnerabilidade suscita a idéia de que o sistema de produção utilizado pelas outras empresas não apresentam as mesmas características de rigor encontradas na Milk Mel.

Realizadas as análises dos concorrentes, a Milk Mel estabelece suas estratégias e pode, então, estabelecer seus preços em patamares mais competitivos. A Milk Mel, como afirma seu proprietário, não se espelha nos concorrentes para identificar as inovações disponíveis no mercado, porém afirma que o contrário ocorre: são os concorrentes que buscam observar e até copiar as estratégias da Milk Mel.

O quadro 4.2.2 apresenta o resumo das características dos concorrentes da marca Milk Mel, na visão da própria organização.

Quadro 4.2.2: Características dos Concorrentes da Milk Mel

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Concorrência	Imagem / Identidade Da Marca	A empresa conhece a identidade dos concorrentes.
		As ferramentas utilizadas para conhecer os concorrentes a observação aos concorrentes, visitas ao mercado, representantes de vendas e análise do balanço mensal das vendas.
	Estratégias	As estratégias utilizadas são: boa distribuição, investimentos em campanhas publicitárias, testes do produto nos pontos de venda e doação do produto.
		A Milk Mel afirma que não pertence a algum grupo destas estratégias
	Potencialidades, Vulnerabilidades	Ponto forte: investimento em publicidade.
		Ponto fraco: qualidade.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

4.2.2.3 Auto-Análise

A marca Milk Mel é reconhecida pelos consumidores como representante de produtos com alta qualidade e pelo atendimento "personalizado" aos consumidores. Estas são duas preocupações fundamentais da empresa. A primeira característica está relacionada à preocupação da empresa com todo o seu processo de produção que, em virtude da integração vertical da produção, permite alto índice de controle de cada etapa deste processo. Assim a qualidade dos produtos da marca Milk Mel é construída ao longo de todas as atividades de produção, que se iniciam com a criação dos animais, produção de ração para os animais e se encerram com a distribuição dos produtos finais aos consumidores.

Deste modo, muito ligada à preocupação com a qualidade está a "personalização" do atendimento. Um dos objetivos da empresa é atender as demandas e necessidades dos consumidores com a maior presteza possível, garantindo uma boa imagem da organização. Esta boa imagem gerada com o atendimento das necessidades dos consumidores tende a ser transmitida a todas as atividades do processo de produção, então, se a empresa é eficiente na

entrega e gera qualidade, por uma questão de transferência de imagem, ela deve apresentar a mesma preocupação com todo o processo de produção.

A principal associação vinculada à imagem da marca Milk Mel é a qualidade. A partir desta constatação, infere-se que existe coerência entre a identidade desta marca e a sua imagem. A identidade da marca representa as informações que o proprietário da marca deseja que a marca transmita, no caso da Milk Mel, estas informações estão diretamente relacionadas à qualidade. Já a imagem da marca consiste nas informações que os consumidores da marca percebem ao comprarem e consumirem a marca, que, também na opinião do proprietário, é de produtos de qualidade.

Este fator, qualidade, representa também o motivo de diferenciação da marca Milk Mel com relação às marcas concorrentes. Esta imagem que a empresa cultiva no mercado consiste na proposta inicial que norteava as ações da empresa no início de suas atividades, ou seja, com o passar dos anos as atividades realizadas pela Milk Mel foram aprimoradas, mas o foco e os objetivos relacionados à qualidade dos produtos mantêm-se inalterados. Esta imagem de qualidade mantém-se para os três produtos que carregam o nome da Milk Mel e, mantém-se também para todos os segmentos de consumidores da marca.

As considerações sobre a personalidade da marca são realizadas na seção 4.2.3.3.

Os benefícios intangíveis que o consumidor busca ao consumir os produtos da Milk Mel estão ligados ao sabor e à qualidade do produto. Os consumidores buscam produtos “padronizados”, que mantenham suas características ao longo do tempo. Se no lote de hoje, por exemplo, os produtos da marca possuem algumas características, no lote de amanhã ou de qualquer dia no futuro as características anteriores deverão estar inseridas. De acordo com o proprietário existe uma “constância” na oferta e na qualidade dos produtos.

A Milk Mel possui 36 funcionários. Quando questionado se a marca tem presença como organização, seu proprietário descreveu as relações da empresa com seus colaboradores.

A empresa cuida de seus funcionários. Ela oferece casa, energia elétrica, água, leite, médico e dentista de graça. O salário é razoável, de acordo com o proprietário. Uma vez por mês ocorre uma reunião com todos os funcionários, onde é reforçada a idéia de que o sucesso da Milk Mel depende do sucesso, esforço e empenho de cada colaborador.

Os funcionários são boa fonte de propaganda para a empresa. O atendimento que oferecem a quem visita a fazenda ou aos parceiros comerciais (distribuidores e consumidores) é bom e reconhecido como muito importante.

Entendendo a importância de contar com colaboradores comprometidos e motivados, a empresa oferece 13° e 14° salários, bonificação mensal quando o consumo de leite cresce e existe a prática da igualdade entre todos que fazem parte da organização.

As imagens visuais da marca foram desenvolvidas pelo pioneiro da marca, o senhor João Abdala, e carregam em si o objetivo de transmitir a idéia de uma marca simples, forte e bonita. O rótulo da marca é escrito em letras azuis com destaque para o desenho de uma vaca da raça Holandesa (mesma raça utilizada na produção do leite) e para a informação de leite tipo A produzido em Araçatuba.

Como mencionado na introdução do caso, a família do Senhor João Abdala possuía a produção de leite. A propriedade rural produzia o leite e o entregava (em seu estado natural) à empresas como a Parmalat e a Nestlé, que o industrializava. A idéia de criar uma marca é decorrente da necessidade de agregar valor ao produto. Era necessário cortar o intermediário para atingir lucratividade maior com a atividade.

A empresa possui como ponto forte da organização a sua própria organização, ou seja, uma estrutura com atividades e responsabilidades bem definidas, o que gera maior agilidade e qualidade na execução das tarefas cotidianas do sistema de produção. O grande ponto forte do seu produto é a qualidade. Ainda na visão do proprietário da marca, tanto a organização quanto o produto não apresentam pontos fracos.

O sonho da marca é produzir 15 mil litros/dia. Isto reflete uma alma inovadora e que busca o crescimento. A alma da marca, que foi moldada ao longo dos 14 anos de produção e atividade da empresa, consiste em uma marca feliz. Ela traz felicidade aos seus consumidores, proporciona qualidade de vida.

O quadro 4.2.3 apresenta um resumo das características descritas no texto acerca da auto-análise realizada pela marca Milk Mel.

Quadro 4.2.3: Auto-Análise da empresa rural Milk Mel

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Auto-Análise	Imagem de Marca existente	A marca da marca é percebida como séria, de qualidade e com bom atendimento.
		A principal associação vinculada à marca é a qualidade.
		A marca se diferencia da concorrência pela qualidade.
		A imagem da marca é a mesma desde a sua fundação e não tem variação conforme os segmentos.
		Os benefícios que os clientes acham que estão recebendo são qualidade e confiança.
		Os benefícios intangíveis obtidos pelos consumidores são: qualidade do produto e constância na oferta.
		A marca possui presença como organização e esta presença traduz-se pela em uma empresa sólida e sem falhas.
	Tradição da Marca	O criador da marca é o Sr. João Abdala.
		Negócio da família que foi modernizado pelo atual proprietário. Existia a produção rural e com o passar do tempo surgiu a necessidade de eliminar a figura do atravessador com o objetivo de aumentar a lucratividade da empresa. A imagem inicial da marca se mantém atualmente.
	Pontos Fortes e Fraquezas	Pontos fortes da organização: integração da cadeia, agregação de valor, marca forte, agressividade, pessoas capacitadas, localização geográfica e a organização da empresa.
		Ponto forte do produto: qualidade.
		Pontos fracos da organização: não existem.
		Ponto fraco do produto: não existe.
	Alma da Marca (valores da organização)	A empresa busca crescer em sua produção e expandir o mercado em que atua.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

4.2.3 IDENTIDADE DA MARCA

4.2.3.1 Marca como Produto

O mix de produtos da empresa Milk Mel é bastante específico, caracterizado como estreito e pouco profundo. Estreito, pois o foco da produção concentra-se em uma matéria-prima específica (o leite) e pouco profundo, pois do leite devam-se os 3 produtos finais da empresa: o leite tipo A, o leite Light e a manteiga.

Os atributos relacionados à aquisição do produto que podem proporcionar algum tipo de benefício funcional ou emocional para os consumidores estão relacionados à certeza de que ao comprarem e consumirem os produtos da marca Milk Mel eles estão adquirindo produtos "bons". A sensação de oferecer "produtos bons" (como os produtos da Milk Mel) à família é um fator que influencia a decisão dos consumidores em favor da compra dos produtos da empresa.

De modo resumido, os atributos responsáveis por proporcionar algum tipo de benefício aos consumidores são: qualidade, confiança e seriedade. São estes fatores, na opinião do proprietário da marca, os responsáveis pela adição de valor e diferenciação dos produtos da marca Milk Mel com relação aos concorrentes.

A Milk Mel produz todo o leite que processa (industrializa). Ela estabeleceu o seu padrão interno de qualidade e todo o leite que não atende a estas exigências é vendido a outras empresas. Esse padrão de qualidade foi estabelecido durante os dois primeiros anos de trabalho e envolveu a escolha dos animais, do tipo de ração utilizada e outros fatores relevantes no processo de produção do leite.

O padrão de qualidade foi estabelecido levando em consideração a seguinte máxima: se o leite produzido é bom para ser consumido pelos membros da família do produtor, ele

pode, então, ser consumido pelos demais consumidores. Esta afirmação reflete a preocupação da empresa com a qualidade dos produtos que produz e ressalta a seriedade da organização.

Os fatores de qualidade associados aos produtos da Milk Mel estão relacionados à qualidade de vida. Isso pois ao consumir os produtos, o consumidor estará consumindo saúde, vitaminas, dentre outros elementos que podem proporcionar melhor qualidade de vida, ao menos no que tange à alimentação.

Os consumidores estão dispostos a pagar preços diferenciados pelos produtos da Milk Mel, porém esta informação exige alguma explicação mais profunda. Por natureza, o leite tipo A é mais caro do que os outros tipos de leite (B, C e longa vida), o que atesta que os consumidores deste tipo de leite percebem e aceitam preços diferenciados do leite, se comparado com os demais tipos. Por outro lado, quando a marca Milk Mel é comparada com as demais marcas de leite tipo A disponíveis na região, a empresa afirma que seu preço é menor.

Dois aspectos da afirmação anterior devem ser comentados. O primeiro ponto é que dentro da categoria de leite tipo A, a marca Milk Mel, na opinião do proprietário, possui preços mais baixos que os concorrentes. O segundo ponto é que esta vantagem no preço é possível em função da integração de todo o processo de produção, o que elimina os intermediários, aproximando o produtor dos consumidores e aumentando a margem de lucros deste produtor. É justamente esta margem diferenciada que permite, no caso da Milk Mel, a flexibilidade na definição dos preços aos consumidores finais.

A principal utilidade dos produtos da marca é a alimentação e, como ressaltada pelo proprietário, a alimentação saudável. Os consumidores da marca, como afirmado anteriormente, pertencem em sua maioria às classes C, B e A respectivamente (com relação ao volume consumido).

A marca Milk Mel busca sempre a vinculação com o seu local de origem como uma ferramenta estratégica. Inclusive em seu rótulo existe o destaque para a afirmação "produzido em Araçatuba". Como afirma o Sr. João Abdala:

> É, isso é estratégico. É um produto produzido por nós, na nossa região, que gera emprego pra cidade nossa aqui. Gera recursos pra nossa cidade, por exemplo, se você comprar um leite,você é um consumidor, se você comprar um leite que vende em Bauru, o nosso dinheiro vai embora pra Bauru. Você comprando um produto feito na sua região, alem de você está me ajudando a pagar o salário do meu pessoal, está ajudando a trazer recursos pra cidade.

A região em que a marca é produzida é reconhecida pelos consumidores como tradicional produtora de leite. Hoje, de acordo com o proprietário da marca, a região de Araçatuba constitui a segunda maior produtora de leite do Estado de São Paulo.

O quadro 4.2.4 apresenta o resumo das características identificadas na análise da marca Milk Mel sob o ponto de vista do produto (marca como produto).

Quadro 4.2.4: Marca Milk Mel como Produto

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Marca como Produto	Âmbito do produto	Leite Tipo A, Leite Light, Manteiga.
	Atributos do Produto	Os atributos que proporcionam algum tipo de benefício (funcional ou emocional) para os consumidores são: segurança, qualidade, confiança e seriedade.
		Estes atributos são os responsáveis por diferenciar a marca com relação aos concorrentes.
	Qualidade / Valor	Os fatores de qualidade associados à marca são: segurança, saúde e qualidade de vida.
		E em função do valor gerado pela qualidade associada à marca os consumidores **estão** dispostos a pagar preços diferenciados pelos produtos da marca Milk Mel.
	Usos	Alimentação.
	Usuários	Os usuários da marca Milk Mel são consumidores pertencentes à classe (nível de renda) C, B e A respectivamente em volume consumido.
	País / Local de Origem	A marca busca vinculação ao seu local de origem como ferramenta estratégica.
		Com relação aos produtos produzidos pela marca, a região em que se localiza a empresa é reconhecida pelos consumidores como tradicional produtora.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

4.2.3.2 Marca como organização

Os principais traços da cultura organizacional transmitidos aos clientes por meio da marca são: o respeito aos próprios clientes, respeito aos funcionários, qualidade, confiança e segurança. A segurança é um fator que decorre de todos os demais fatores citados e é parte fundamental da imagem da marca Milk Mel.

As capacidades ou recursos organizacionais expressos pela marca denotam agilidade da empresa e a disposição de sempre atender às demandas dos consumidores. Estas características tornam a empresa digna de confiança por parte dos consumidores.

A construção de uma identidade coerente e suficientemente sólida que sustente a imagem de qualidade, seriedade e confiança, deve envolver muitos fatores que vão além do próprio sistema de produção. Neste sentido a empresa demonstra grande preocupação com o meio ambiente e com a sociedade.

A relação da empresa com o meio ambiente, na visão de seu proprietário, é excelente. Esta afirmação é justificada pelas ações da empresa. Por exemplo, todo material produzido e que seria jogado ou depositado no meio ambiente é transformado (sempre que possível) em fertilidade. Do "chorume", resultado das fezes e da água utilizada para lavar e desinfetar os animais, faz-se o adubo utilizado na lavoura de milho. A propriedade rural raramente utiliza produtos químicos nas lavouras.

Apesar de toda esta preocupação com o meio ambiente, a empresa não tem o objetivo de expressar esta relação com o meio ambiente por meio da marca. Adiante, ainda neste capítulo, a preocupação com a comunidade e com os consumidores será abordada.

O produtor rural se preocupa em diversificar sua produção. Existe, na mesma propriedade, a produção de cana, coco, leite, cria, recria e engorda de gado e milho. Essa diversificação tem o objetivo de minimizar os riscos inerentes à produção rural. "Quando um

produto não está bem, o outro segura". A produção rural, cabe relembrar, é uma atividade de família e coube ao Sr. João Abdala a modernização das operações.

A organização tem programa de responsabilidade social. Por exemplo: existem visitas de crianças de escolas da região à propriedade rural; se o filho de um funcionário deseja estudar a empresa contribui, inclusive pagando a faculdade; funcionários que desejam fazer cursos também recebem este tipo de apoio; além de ajudar casas carentes da cidade (Araçatuba).

> Por exemplo, o filho do meu gerente geral lá, ele, esse ano está se formando em veterinária. Somos nós que pagamos o estudo pra ele. Funcionário se queira fazer curso à noite, tudo. Nós pagamos. Curso de inseminação, de embrião, que nós fazemos lá. Nós pagamos. Mandamos funcionário nosso e pagamos. Isso vai trazer benefício pra fazenda e pro próprio funcionário. Além de ajudar as casas carentes aqui da cidade. A gente sempre ajuda.

Todas estas atividades refletem na qualidade do produto final da empresa, que, por sua vez, sustenta a imagem sólida da empresa. Assim, a Milk Mel tem a ciência de que tratando bem a sociedade e especialmente incentivando os seus colaboradores a aprimorarem seus conhecimentos ela tende a reforçar e solidificar a sua boa produtividade e a sua grande participação no mercado.

Os principais traços da qualidade organizacional que a marca pretende transmitir estão ligados à sintonia da empresa com as tendências do mercado. A empresa busca sempre acompanhar a evolução do mercado, participando de feiras, exposições, buscando novas máquinas e equipamentos enfim, buscando as novidades disponíveis no mercado. Apesar das aparentes vantagens, a Milk Mel não deseja transmitir estas informações aos consumidores por meio da marca.

A empresa deseja que seus colaboradores, representantes, estabeleçam um relacionamento amigável e de parceria entre a marca e seus consumidores. A empresa oferece brindes aos consumidores que lembrem à marca. Fazendo este tipo de aproximação com os

clientes, a marca mantém-se ativa na mente dos consumidores e a demanda por seus produtos tende a crescer.

A empresa busca sempre reforçar aos clientes a idéia de que o produto sempre continua oferecendo o mesmo padrão de qualidade. É deste modo que a marca comunica a presença e o sucesso da organização.

A marca pretende ser regional. Existe o objetivo de “entrar” no mercado de São Paulo, porém, para que esta iniciativa seja lucrativa, a empresa precisa produzir aproximadamente 15 mil litros de leite. Este é um nível de produção que a empresa pretende atingir dentro dos próximos 3 anos.

Certamente a marca pretende transmitir algum tipo de tradição local aos seus consumidores. De modo declarado, inclusive no rótulo dos produtos, a região onde a marca está localizada é divulgada, gerando vantagens para a marca Milk Mel com relação aos concorrentes de outras regiões.

O quadro 4.2.5 apresenta um resumo das características da marca Milk Mel quando analisada sob o ponto de vista da organização (marca como organização).

Quadro 4.2.5: Marca Milk Mel como Organização

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Marca como Organização	Cultura / Valores	Os principais traços da cultura e dos valores organizacional que a organização transmite aos consumidores por meio da marca são: confiança, segurança, respeito aos clientes, respeito aos funcionários e qualidade.
	Recursos / Capacidades	Agilidade e confiança são as capacidades e recursos organizacionais expressos pela marca.
	Preocupação com o meio ambiente	A relação da organização com o meio ambiente é expressa por: relacionamento amigável, de respeito e que promove a reutilização de resíduos.
		A relação da empresa com o meio ambiente não é expressa pela marca.
	Voltada para a comunidade	A empresa possui um programa de responsabilidade social.
		Este programa de responsabilidade social auxilia no desenvolvimento estratégico da marca melhorando o relacionamento com a comunidade e aprimorando o comprometimento dos colaboradores.
	Qualidade Percebida	Preocupação com a evolução do mercado.
	Inovadora	A empresa lida com a necessidade de inovação lançando novos produtos, analisando os concorrentes, adquirindo novas tecnologias, participação em congressos, participação em exposições.
		A Milk Mel pretende comunicar, por meio da marca, que possui características inovadoras relacionadas à seriedade, à competência e à agilidade.
	Preocupação com os clientes	A organização deseja manter uma relação com os clientes baseada em: parceria, amizade e de confiança na segurança do produto.
		A organização pretende expressar sua preocupação com os clientes por meio do respeito e inovação.
	Presença / Sucesso	A marca transmite informações sobre a sua presença e sucesso por meio da oferta de produtos de qualidade e que estejam sempre à disposição dos consumidores.
	Local *versus* Regional / Nacional	A marca pretende ser regional.
		A marca transmite algum tipo de tradição local aos seus consumidores.
		E o vínculo existente entre a empresa e os clientes é de parceria, confiança e seriedade.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

4.2.3.3 Marca como Pessoa

A marca Milk Mel, a exemplo de seu proprietário, possui uma personalidade marcada com traços de força e seriedade. Assim, a personalidade da marca assegura aos consumidores que eles estão se relacionando com uma empresa preocupada com a qualidade de suas atividades, especialmente por se tratar da produção de alimentos.

A empresa deseja um tipo de relação com os clientes balizados pela geração de qualidade de vida aos seus consumidores. Esta qualidade de vida é decorrência de toda a estruturação pela qual passou a empresa desde a sua fundação.

A seriedade da empresa reflete a preocupação com a correta utilização dos recursos de produção, escolha e utilização de insumos de qualidade no processo produtivo e a conscientização dos colaboradores da empresa sobre a importância de estarem sempre bem preparados e proporcionando atendimento cordial e prestativo aos parceiros e consumidores dos produtos da Milk Mel.

O quadro 4.2.6 apresenta o resumo das características da marca Milk Mel quando analisada sob o aspecto da personalidade, ou seja, a transferência de características de uma pessoa para a marca.

Quadro 4.2.6: Marca Milk Mel como Pessoa

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Marca como Pessoa	Personalidade	A marca Milk Mel possui, na visão dos donos da empresa, personalidade.
		A marca tem uma personalidade forte.
	Relacionamento Marcas-Clientes	As estratégias utilizadas para associar a personalidade da marca aos consumidores são: oferta de produtos de qualidade, produtos saudáveis e fornecimento de informações.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

4.2.3.4 Marca como Símbolo

Mantendo a coerência com a proposta da marca, seus símbolos representam toda a seriedade e o espírito responsável da organização. São símbolos simples que, na opinião do proprietário da marca, representam algo bonito, que apresenta o produto de modo satisfatório e ressalta a tradição regional na produção de leite e derivados.

> Olha, primeiro: o nosso produto é azul e branco, o branco é o leite. Azul, por que chama a atenção. Azul escuro. Ela chama atenção. Dá um ar de seriedade. Segunda

> coisa: a vaca, é uma vaca holandesa que vem desenhada. Então todo mundo associa o leite à holandesa. É uma associação, mesmo que você não queira, é uma associação. A letra A está escrita grande, pra diferenciar o produto. Então tudo isso aí, visual.

A marca e o nome foram criados pelo próprio Sr. João Abdala, conforme ele afirma: *"foi um nome bonito que eu achei. Milk é leite. Leite doce. Você entendeu? Veio o nome na minha cabeça e eu achei muito forte e eu registrei a marca"*.

A empresa utiliza algumas metáforas para ilustrar a marca e transferir algumas informações aos consumidores, proporcionando a assimilação das idéias que embasam a identidade da marca Milk Mel. A primeira metáfora utilizada é a ilustração da vaca da raça holandesa que é reconhecidamente boa produtora de leite. A segunda metáfora, dentre outras utilizadas no cotidiano da empresa, está ligada à associação da marca à produção em Araçatuba. Esta segunda associação remete aos consumidores a idéia de que o leite tem a mesma origem que suas famílias, a região onde vivem e a geração de emprego e desenvolvimento no município.

O quadro 4.2.7 apresenta o resumo das características da marca Milk Mel quando analisada sob o ponto de vista do símbolo.

Quadro 4.2.7: Marca Milk Mel como Símbolo

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Marca como Símbolo	Imagens Visuais	A imagem visual da marca foi definida pelo dono da empresa como: simples, séria e bastante legível.
		Com esta imagem a marca pretende comunicar ao cliente: simplicidade, confiança, qualidade, seriedade e tradição.
	Metáforas	A empresa utiliza metáforas para ilustrar os objetivos da marca. A vaca holandesa, por exemplo.
	Tradição da Marca	De acordo com o proprietário a marca Milk Mel possui tradição no mercado.
		Esta tradição da marca não é utilizada para o fortalecimento da marca.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

4.3 MISTER PIG

4.3.1 BREVE HISTÓRICO E CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

Um negócio de família. Este é um bom ponto de partida para descrições e análises sobre a empresa Mister Pig. Os proprietários da marca são o Sr. Luiz Faccini e a senhora Santina Cavalieri Faccini. Da entrevista realizada no dia 17 de julho de 2006, participaram a senhora Santina e o veterinário responsável pelo frigorífico Sr. Jairo Eduardo Mateus. O histórico de vida dos proprietários e sua ligação com a suinocultura explicam o sucesso do empreendimento representado pela marca Mister Pig.

Desde que nasceu, o Sr. Luiz está envolvido com a produção rural. Seus pais e irmãos também, suinocultores inspiraram a permanência do Sr. Luiz como suinocultor. A senhora Santina também possui estreita ligação com o setor rural, afirmando que a vida inteira teve ligação com a suinocultura. E a nova geração da família demonstra interesse pela área, com o filho do casal, hoje estudante de veterinária, que desde "pequenininho" segurava o leitãozinho no colo. Todo este contato com a atividade, na opinião da senhora Santina fortaleceu os laços afetivos e profissionais da família com a suinocultura.

Quando questionada sobre a relação dos produtores rurais com a atividade, a senhora Santina afirmou:

> Eu a minha vida inteira tive ligação com suinocultura. O meu marido é suinocultor desde que nasceu... ele e a família toda, o pai irmãos. Meu filho também nasceu neste ambiente. Ele é estudante de veterinária e desde pequenininho segurava leitãozinho no colo... então tem uma ligação muito grande, tanto afetiva quanto profissional mesmo, como ramo de atividade.

Como atividade consolidada, a produção de suínos iniciou-se em 1996. A proposta inicial era somente a granja, a criação de suínos. Porém depois de diversas crises financeiras, como uma alternativa às dificuldades, o casal decidiu montar o frigorífico para **agregar mais**

valor ao produto que vinha sendo produzido. A marca Mister Pig, representando o início das atividades do frigorífico, foi inaugurada em setembro de 2003.

> A suinocultura surgiu em 1996. A proposta inicial era só a granja, criação de suínos. Depois com o arrocho, pra sair do vermelho a gente teve a idéia de montar o frigorífico para agregar um pouco mais de valor ao produto... no que a gente produzia. A empresa foi inalgurada em setembro de 2002.

De acordo com a proprietária da marca, a proposta inicial era, e continua sendo, o abate no frigorífico da propriedade apenas dos animais criados na própria granja da empresa. O suíno é rastreado desde a inseminação até o abate e processamento dos produtos finais.

"A proposta inicial era e continua sendo até hoje ainda o abate só da produção, né...!? O suíno criado é desde a inseminação até o abate é tudo oriundo da granja própria."

A empresa representada pela marca Mister Pig, possui a produção rural (granja) localizada em uma propriedade rural situada no município chamado Coxim que, por sua vez, localiza-se na região norte do Estado de Mato Grosso do Sul (MS). Na mesma propriedade encontram-se a granja, o frigorífico que realiza o abate dos animais e o também o processamento da matéria-prima e origina produtos industrializados e, por fim, é a partir desta propriedade que se dá a distribuição dos produtos aos diversos municípios de MS. Existe ainda um escritório da empresa localizado em Campo Grande, capital do Estado.

O número total de funcionários da Mister Pig é trinta e quatro, sendo estes distribuídos da seguinte maneira: a) granja: doze; b) frigorífico: dezessete; e c) comercialização e distribuição: cinco.

Os produtos representados pela marca Mister Pig podem ser divididos em duas grandes categorias: a) carcaça do suíno; e b) cortes especiais e industrializados. Os produtos que compõem os cortes especiais e os industrializados são apresentados adiante na seção que trata da marca como produto, especificamente quando discutida a variável âmbito do produto.

4.3.2 ANÁLISE ESTRATÉGICA DA MARCA

4.3.2.1 Clientes

O consumo mundial de carne suína tem evoluído constantemente nos últimos anos (tabela 4.3.1). Esta tendência também é notada no Brasil, apesar de existir alguma variação negativa neste crescimento sendo registrada entre os anos de 2000 e 2002. Porém, após esta oscilação, a tendência é que se estabeleça a retomada do crescimento do consumo deste produto.

Tabela 4.3.1: Consumo Mundial de Carne Suína (Mil t – em equivalente-carcaça)

País	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005*	2006**
China	38.662	38.840	40.340	41.746	43.151	44.990	46.782	48.140	49.650
União Européia [1]	16.503	16.800	17.261	16.799	16.887	17.060	20.466	20.466	20.580
Estados Unidos	8.355	8.714	8.457	8.464	8.758	8.893	8.916	8.794	8.910
CEI (12)	3.449	3.226	3.059	3.098	3.433	3.524	3.423	3.475	3.608
Japão	2.075	2.115	2.109	2.148	2.270	2.283	2.500	2.457	2.429
Brasil	2.296	2.294	2.426	2.366	2.287	2.515	2.392	2.465	2.530
Polônia [2]	1.936	1.913	1.870	1.802	1.985	2.084	2.051	2.060	2.020
Vietnã	1.222	1.311	1.397	1.488	1.642	1.785	2.002	2.188	2.288
Filipinas	953	1.014	1.045	1.097	1.371	1.380	1.421	1.375	1.400
Canadá	1.051	1.136	1.116	1.154	1.172	1.097	1.157	1.117	1.133
Outros	11.721	11.849	11.736	12.028	12.500	12.965	9.828	10.076	10.365
Total	**88.223**	**89.212**	**90.816**	**92.190**	**95.456**	**98.576**	**100.938**	**102.613**	**104.913**

Fonte: Adaptado de Abipecs - Associação Brasileira da Indústria Produtora e Exportadora de Carne Suína (2006).
* Estimado ** Previsão
1 Até 2003, 15 membros; a partir de 2004, 25 membros.
2 A partir de 2004, incluído na União Européia.

A empresa Mister Pig acredita que este crescimento do volume no consumo mundial de carne suína não é um fato que ocorre de maneira isolada. Aliado a este crescimento de volume existe a evolução das exigências do consumidor. Os hábitos de consumo, na opinião da empresa Mister Pig, estão mudando e o padrão nutricional exigido hoje pelos

consumidores é muito superior ao de anos atrás. O desejo dos consumidores é por produtos saudáveis, com o mínimo de gordura e o máximo de nutrientes, sem "abrir mão" do sabor da carne.

Os consumidores da marca Mister Pig, de acordo com a visão da empresa, são pessoas que têm nível cultural mais acentuado, que entende de qualidade e reconhece os produtos da marca como diferenciados dos demais disponíveis no mercado.

As principais tendências dos consumidores da marca concentram-se na demanda cada vez maior por produtos disponíveis em porções menores, na demanda por informações sobre a produção, levando em consideração a rastreabilidade. Outras tendências afloram, tais como a preocupação com a segurança do alimento e o modo com que a empresa representada pela marca se preocupa com o meio ambiente. Já as tendências relacionadas aos produtos apontam a demanda por produtos diferentes (diversificação) e a qualidade do produto.

Comentando sobre as tendências, o senhor Jairo destaca:

> um deles é produtos cada vez mais "porcionados", pequenas porções, frações menores... que consigam ter acesso às informações sobre a produção, em relação à rastreabilidade mesmo. Eles cada vez mais vão buscar isso aí... eu enxergo isso aí pelo menos. Eles querem saber aonde é que foi produzido, como foi produzido. Para bovinos isso aí já está adiantado e para suínos eu acho que o seu Luiz está na frente com relação a isto aí. Mas é uma tendência muito forte, buscar a segurança alimentar. Ele quer informação da maneira da indústria, com que ela trabalha e o posicionamento desta indústria frente ao meio ambiente também. Em relação ao produto em si, a diversificação e a qualidade deste produto. Então o cara não quer só comer a lingüiça... ele quer comer a lingüiça toscana apimentada, o outro quer a lingüiça toscana com pimenta "não sei lá das quantas"... e o seu Luiz tem partido para isso aí, está enxergando isto aí.

Os benefícios funcionais relevantes para os clientes, esclarecendo a variável "motivação", e que estão contidos nos produtos representados pela marca Mister Pig são: a) o fato de serem alimentos saudáveis (mais saudável que a carne bovina, opinião dos donos da marca); b) o sabor; c) segurança do produto (confiabilidade); e d) diversificação dos produtos.

A empresa é ciente de que seus produtos são saudáveis e acredita que os consumidores reconheçam este fato. Por outro lado, este, na visão da empresa, não é o fator determinante no

processo de decisão de compra dos consumidores. Os fatores mais importantes nesta decisão são sabor e diversificação. A diversificação está relacionada ao desejo do consumidor em consumir outros tipos de carne, além da carne bovina. O sabor está ligado à diversificação, pois, quando citados pela empresa como importantes, os argumentos utilizados foram:

> O cara hoje ele vem comprar a carne suína pelo sabor dela, porque tem a preferência ou ele quer diversificar também. Mas hoje ele ainda não sai de casa para comprar a carne suína porque ela é mais saudável. Os benefícios que a gente vê do nosso produto é que ele é saudável, mas não é esse o fator de compra, por exemplo.

A diversificação dos produtos, oferecendo ao consumidor a possibilidade de variar o cardápio em um churrasco com a carne de suíno além das carnes tradicionais, por exemplo, aliado ao sabor diferenciado dos produtos da Mister Pig são os fatores que, na opinião da empresa, determinam a decisão de compra dos consumidores finais.

Os consumidores da marca Mister Pig podem ser segmentados em dois grupos, de acordo com os benefícios funcionais. Um primeiro grupo, os que buscam produtos em embalagens individuais, produtos saudáveis e produtos semi-prontos compreendem o grupo dos consumidores que buscam conveniência. Já os consumidores que buscam os produtos da Mister Pig por conta da variedade e do sabor, compreendem o grupo de consumidores com características hedônicas de alimentação.

Com relação às necessidades não atendidas dos consumidores, a Mister Pig tem o objetivo de atender à demanda por produtos industrializados derivados de suíno e também da diversificação, ou seja, maior quantidade destes produtos à disposição dos consumidores. A Mister Pig oferece Produtos que não são facilmente encontrados no mercado, sendo esta a visão da empresa, oferecer aos consumidores grande variedade de produtos de qualidade derivados do suíno.

O quadro 4.3.1 apresenta o resumo das características apresentadas nesta seção.

Quadro 4.3.1: Características dos Clientes da Mister Pig

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Clientes	Tendências	Pequenas porções, informações sobre a produção, segurança do alimento, preocupação com o meio ambiente, qualidade do produto, diversificação.
	Motivação	Produto saboroso, energético, segurança do produto, diversificação dos produtos, rico em vitaminas
		Estes fatores são importantes na decisão de compra.
		Consumidores que buscam conveniência, consumidores hedônicos.
	Segmentação	Benefícios procurados, aplicação.
	Necessidades não Atendidas	Diversificação, industrialização.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

4.3.2.2 Concorrentes

A empresa representada pela marca Mister Pig afirma conhecer perfeitamente a imagem e o posicionamento das marcas concorrentes, apesar de não considera-las concorrentes reais. Isso se dá pelo fato da Mister Pig ser uma empresa, comparando com as grandes concorrentes (Sadia e Seara, por exemplo), de produção semi-artesanal e em pequena quantidade. O que diferencia a Mister Pig destes concorrentes é que nesta empresa se preserva a busca pela qualidade, inclusive com mais importância do que o ganho financeiro. Inclusive, um fato que atesta esta afirmação consiste nos preços mais elevados dos produtos da marca Mister Pig (esta informação será discutida na sub-dimensão marca como produto).

As informações sobre a imagem e o posicionamento dos concorrentes são obtidas por meio de conversas com os clientes e também pela análise dos produtos à disposição dos consumidores. Como os concorrentes produzem em grande escala, a preocupação com a variedade de produtos é menor. Apesar destas considerações, a empresa não acredita que sejam de fato concorrentes e afirma não se preocupar com isso.

Entre os concorrentes, a Mister Pig acredita que a estratégia esteja baseada em dois pilares fundamentais: preço e a força da marca. A estratégia de preço é utilizada pois os produtos representados pelas marcas concorrentes são similares, existe pouca variação de um mesmo tipo de produto de uma marca para a outra. E a estratégia baseada na força da marca é realçada por campanhas publicitárias muito agressivas que transmitem aos consumidores algumas características de qualidade do produto e os convencem a consumi-los.

A marca Mister Pig não pertence aos grupos de estratégias predominantes entre os concorrentes. A estratégia utilizada pela empresa é baseada na qualidade dos produtos e na diversificação da oferta aos consumidores finais.

Dentre os pontos fortes dos concorrentes, a empresa destaca a distribuição, a alta produção, a alta escala, a difusão da marca entre os consumidores e grandes investimentos em campanhas publicitárias. Já os pontos fracos dos concorrentes, na visão da Mister Pig estão baseados na desconfiança das matérias-primas utilizadas na produção e na falta de diversificação dos produtos (falta de diferenciação perante os concorrentes diretos).

O quadro 4.3.2 apresenta o resumo das características relacionadas aos concorrentes da Mister Pig.

Quadro 4.3.2: Características dos Concorrentes da Mister Pig.

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Concorrência	Imagem / Identidade Da Marca	A empresa conhece a identidade dos concorrentes.
		As ferramentas utilizadas para conhecer os concorrentes a observação, visitas ao mercado, conversas com os clientes.
	Estratégias	As estratégias utilizadas são preços baixos e uso da força da marca.
		A Mister Pig afirma que não pertence a algum grupo destas estratégias
	Potencialidades, Vulnerabilidades	Pontos fortes: nome, escala de produção, distribuição, investimento em publicidade.
		Pontos fracos: qualidade, falta de diversificação.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

4.3.2.3 Auto-Análise

A marca Mister Pig é reconhecida pelos clientes como uma marca que detém credibilidade, como uma empresa séria na qual os clientes podem confiar. Estes fatores, que a empresa ressalta como a imagem da marca existente, estão diretamente ligados às principais associações que a empresa pretende realizar com a marca Mister Pig: confiabilidade e seriedade; produto saudável e nutritivo.

Assim, quando questionada sobre como a marca se diferencia da concorrência, a empresa afirma que seus produtos, diferente dos concorrentes, é produzido com 100% de carne suína, sem misturas; a marca possui diversificação de produtos e profundidade em algumas linhas de produtos específicas; e diferenciação, resultado da combinação dos fatores citados anteriormente.

A empresa representada pela marca Mister Pig é recente, foi fundada no ano de 2003. Este é o motivo principal de sua imagem nunca ter sofrido alterações, ou seja, desde o início de suas atividades os objetivos em termos de características de oferta aos consumidores se mantêm inalterado. De modo semelhante, a imagem da marca não se altera quando se trata dos segmentos em que a empresa atura (carcaça e industrializados), sendo que o foco é sempre a qualidade, a segurança do produto e a seriedade da empresa.

Os benefícios que os consumidores acham que estão recebendo, ressaltando o fato de que esta é uma afirmação da visão da Mister Pig, são: a) nutrição, pois o suíno produzido pela empresa possui um histórico de melhoramento genético com o objetivo de produzir mais carne e menos gordura; b) saúde, é uma carne mais saudável do que os demais tipos de carne; c) sabor, pois essa é uma grande preocupação da empresa e é explicitada, sob o ponto de vista do consumidor, quando este busca a diversificação das carnes que consumirá; e d) os consumidores sabem que a Mister Pig oferece uma gama de produtos diferenciados.

As considerações sobre a personalidade da marca são realizadas na seção 4.3.3.3.

Os atributos e os benefícios intangíveis que os consumidores recebem ao consumirem os produtos da marca são vários. De modo direto, são resumidos em dois fatores principais: sabor e praticidade. Como a carne suína e seus derivados possuem sabor diferenciado, a marca busca utilizar este ponto como fonte de vantagem competitiva. Já a praticidade reflete uma evolução da sociedade, onde as famílias se tornaram menores e os produtos à disposição dos consumidores devem ser embalados e oferecidos em porções menores.

A empresa afirma que possui presença como organização. Isso se dá pelo fato de que a imagem que os consumidores formam sobre a Mister Pig é de uma empresa sólida, estruturada e sem falhas. Esta é uma grande vantagem para a organização, pois, apesar de ainda se tratar de uma empresa em fase de expansão, já possui o respeito dos consumidores.

As imagens visuais da marca Mister Pig representam sempre a carne suína, os produtos de carne suína, sua qualidade e a seriedade da empresa, representada pelo "porquinho de gravata" (símbolo da marca). A empresa busca transmitir uma imagem de produto sem gordura, pois existe toda a preocupação do consumidor com sua saúde. Ao mesmo tempo em que a empresa se preocupa com a segurança do produto, o sabor também é foco de atenção. A imagem visual da marca evidencia a evolução da produção da carne suína nos últimos 50 anos. A empresa deseja produzir carne e não banha, ou seja, um produto que tenha maior valor comercial.

Com relação à tradição da marca, os pioneiros da marca, como citado na introdução deste caso, são a Senhora Santina e o Senhor Luis Faccini. A marca surgiu a partir do momento em que se buscavam alternativas à crise instalada no setor rural e, levando em consideração a boa estrutura de criação de suínos da propriedade rural, decidiu-se pela instalação do frigorífico, originando a marca Mister Pig. Desde de o início de suas atividades a marca mantém os mesmos ideais, valores e objetivos de produção, o que contribuiu para a manutenção da sua imagem inicial.

Os pontos fortes da organização, de acordo com a própria empresa, são: integração da cadeia de produção, a agregação de valor e o fato da empresa ser uma organização enxuta, sem excedente de pessoas e processos, o que a torna mais ágil no processo de inovação e tomada de decisões.

Já os pontos fracos da organização concentram-se na escala de produção reduzida, na falta de poder de barganha nos preços (os preços dos produtos da marca são mais caros, porém isso pode trazer algum prejuízo em termos de competitividade) e na escassez de capital de giro e capital para investimentos.

Um ponto fraco dos produtos da marca Mister Pig pode ser encontrado na ausência de uma liberação do Sistema Federal de Inspeção, o que limita a comercialização da marca apenas ao estado de Mato Grosso do Sul. Por outro lado, os pontos fortes do produto concentram-se na qualidade e na diversificação (fatores amplamente discutidos anteriormente) e no sabor.

Quando questionados sobre a "alma da marca", os empresários rurais afirmaram que "o sonho de todo empreendedor é progredir. A empresa planeja triplicar a produção em quatro anos e sedimentar a marca no estado de Mato Grosso do Sul e em todo o Brasil." Esta afirmação representa o espírito "agressivo" no sentido da inovação e evolução da marca Mister Pig.

O quadro 4.3.3 apresenta o resumo das características relacionadas à auto-análise da marca Mister Pig.

Quadro 4.3.3: Auto-Análise da empresa rural Mister Pig

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Auto-Análise	Imagem de Marca existente	A marca da marca é percebida como séria, digna de confiança, com credibilidade.
		As associações vinculadas à marca são: confiabilidade, seriedade, nutrição.
		A marca se diferencia da concorrência pela qualidade, diferenciação dos produtos, diversificação.
		A imagem da marca é a mesma desde a sua fundação e não tem variação conforme os segmentos.
		Os benefícios que os clientes acham que estão recebendo são sabor, nutrição saúde, produtos diferenciados.
		Os benefícios intangíveis obtidos pelos consumidores são sabor e praticidade.
		A marca possui presença como organização e esta presença traduz-se pela em uma empresa sólida, estruturada e sem falhas.
	Tradição da Marca	Os criadores da marca são: Luis Faccini e Santina Faccini.
		A empresa surge da evolução da produção agrícola muito bem estruturada e da necessidade de agregar valor à matéria-prima, com o intuito de superar a crise.
	Pontos Fortes e Fraquezas	Pontos fortes da organização: integração da cadeia de produção, agregação de valor, rastreabilidade, organização enxuta.
		Pontos fortes do produto: qualidade, sabor, diversificação.
		Pontos fracos da organização: escala de produção, falta de poder de barganha, restrição de capital de giro e para investimentos.
		Ponto fraco do produto: distribuição, limite de mercado.
	Alma da Marca (valores da organização)	Progredir. A empresa planeja triplicar a produção em quatro anos e sedimentar a marca no estado de Mato Grosso do Sul e em todo o Brasil

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

4.3.3 ANÁLISE ESTRATÉGICA DA MARCA

4.3.3.1 Marca como Produto

O produto principal representado pela marca Mister Pig é a carne suína. A partir desta definição surgem os derivados, produtos que passam por um processo de industrialização, por um processo de agregação de valor, sendo oferecidos aos consumidores e gerando maiores índices de retornos financeiros aos produtores rurais. Os principais derivados de carne suína produzidos pela Mister Pig são: leitoa, picanha, lombo (cerca de três tipos), filé, pernil, costela, bisteca, bacon, joelho e lingüiça (vários tipos). O lombo defumado, na visão da empresa, é o produto que mais lembra a marca. É um produto nobre, diferenciado e tem um valor agregado muito alto.

De modo direto, os atributos relacionados à aquisição ou utilização dos produtos da marca Mister Pig que podem causar algum tipo de benefício (funcional e/ou emocional) para os consumidores são: sabor, segurança, higiene e qualidade. Fatores complementares foram discutidos em seções pretéritas. São estes fatores que, na visão da empresa, têm o papel de adicionar valor ao produto e diferenciar a marca entre os concorrentes.

Os fatores de qualidade associados à marca são, de modo semelhante aos itens citados anteriormente, a segurança, o sabor dos produtos, o processamento (integração da cadeia de produção) e a preocupação com a saúde. E por estes fatores é que os consumidores apresentam-se dispostos a pagar preços diferenciados pelos produtos da marca Mister Pig. “Os produtos da Mister Pig são mais caros”.

A principal utilidade dos produtos da marca consiste na alimentação saudável e diferenciada. É por este motivo que a empresa afirma que seus consumidores pertencem às classes sócio-econômicas A e B, que possuem nível cultural elevado e que se preocupam com a saúde.

Apesar da empresa não utilizar a vinculação da marca ao seu local de origem como ferramenta estratégica, ela tem consciência de que associar o produto à fazenda (ao campo) pode gerar uma vantagem competitiva, pois o produto estaria sendo vinculado à natureza e à

preservação. A não utilização desta estratégia ocorre, pois, a região em que se encontra a sede da propriedade, a granja e o frigorífico, não é reconhecida pelos consumidores como tradicional produtora de suínos.

O quadro 4.3.4 apresenta o resumo das características da marca Mister Pig quando analisados sob o ponto de vista do produto.

Quadro 4.3.4: Marca Mister Pig como Produto

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Marca como Produto	Âmbito do produto	Leitoa, picanha, lombo (cerca de três tipos), filé, pernil, costela, bisteca, bacon, joelho e lingüiça (vários tipos).
	Atributos do Produto	Os atributos que proporcionam algum tipo de benefício (funcional ou emocional) para os consumidores são: sabor, segurança, higiene, qualidade.
		Estes atributos são os responsáveis por diferenciar a marca com relação aos concorrentes.
	Qualidade / Valor	Os fatores de qualidade associados à marca são: processo de produção, segurança, sabor, saúde.
		E em função do valor gerado pela qualidade associada à marca os consumidores **estão** dispostos a pagar preços diferenciados pelos produtos da marca Mister Pig.
	Usos	Alimentação, prazer, diversão.
	Usuários	Os usuários da marca Mister Pig são consumidores pertencentes à classe (nível de renda) A e B.
	País / Local de Origem	A marca **não** busca vinculação ao seu local de origem como ferramenta estratégica.
		Com relação aos produtos produzidos pela marca, a região em que se localiza a empresa **não** é reconhecida pelos consumidores como tradicional produtora.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

4.3.3.2 Marca como Organização

O objetivo da Mister Pig é produzir produtos cuja matéria-prima seja a carne suína, de animais criados na propriedade rural da empresa e oferecer aos clientes produtos de qualidade e diferenciados dos normalmente oferecidos pelos concorrentes. Com este ponto de partida, a empresa, por conta de sua cultura organizacional, pretende transmitir aos clientes a imagem de seriedade e responsabilidade com os alimentos que produz.

A Mister Pig sabe que seu sucesso depende de seus colaboradores e que, ao mesmo tempo, estes colaboradores precisam do emprego oferecido pela empresa. Este fato revela

uma relação de parceria existente entre a marca e seus colaboradores, assim a empresa "ajuda" os colaboradores de diversas maneiras. Não existem programas especiais de relacionamento e remuneração, mas sim uma relação transparente entre a empresa e seus colaboradores, onde diversas informações circulam livrement, tais como: índices de produção, vendas, evolução do mercado, enfim, tudo o que é necessário para manter um relacionamento transparente.

Com relação às capacidades e os recursos organizacionais expressos pela marca, a empresa afirma que a Mister Pig não possui grande escala produção, é uma empresa de produção diferenciada. Esta diferenciação refere-se à produção semi-artesanal, com produtos de qualidade (em termos de matéria-prima e processo de produção) e oferta de variações nos produtos tradicionais que normalmente não podem ocorrer em empresas muito grandes (os concorrentes, por exemplo).

A relação da empresa com o meio ambiente é classificada como amigável e de respeito. A empresa sabe que a suinocultura é uma atividade que agride muito o meio ambiente e por este motivo trabalha com o objetivo de atender todas as normas e regulamentações ambientais. Mais do que isso, a empresa está inserida em projetos internacionais decorrentes do tratado ambiental mundial chamado "Protocolo de Kyoto", onde se discutiu a criação dos créditos de carbono.

Para ser inserida neste novo cenário de preocupação ambiental, a empresa adotou, com financiamento do Banco Mundial, um mecanismo de desenvolvimento limpo. É um mecanismo de captação para a redução da emissão de gases causadores do efeito estufa. Então todo o gás Metano produzido pela Mister Pig é tratado e passa a não agredir o meio ambiente.

> É um mecanismo de desenvolvimento limpo, naquela proposta sugerida, alias é uma proposta brasileira que foi sugerida para os outros povos que não foi acatada por eles. É um mecanismo de captação pra redução de emissão de gases de efeito estufa. Então na nossa atividade nós produzimos gás metano que o terceiro gás mais prejudicial, contribuinte pra o efeito estufa. Então esse projeto foi desenvolvido com uma empresa canadense, financiada 100% pelo banco mundial, sem contar que na comunidade nós tínhamos um problema sério que era dejeto dos suínos, que ou contamina o ambiente ou deixava um cheiro na sociedade. Então nós nos livramos

> desse problema, sem gastar nada e nós vamos receber por isso. Então nós entramos com os dejetos e o Banco Mundial com a instalação e essas emissões elas vãos ser traduzidas em certificados e vendidas na bolsa de valores, nós vamos ter uma participação de trinta por cento e eles setenta por cento, pra pagamento.

Esta relação da empresa com o meio ambiente é transmitida, comunicada aos consumidores por meio de informes. A empresa elaborou documentos explicando o sistema implantado na propriedade rural, balizando toda a produção rural e atendendo as exigências ambientais.

A Mister Pig é uma empresa, de acordo com seus proprietários, aberta e procura sempre se enquadrar às tendências do mercado. Ela se preocupa com inovação, trabalhando com inovação genética e produzindo mais carne e menos gordura. Cabe ressaltar que esta é uma pratica que atende à demanda do mercado consumidor por alimentos mais saudáveis. Estas são práticas internalizadas na cultura da organização, refletindo a preocupação da empresa com a sociedade, alinhando também a preocupação da empresa com a não poluição do ar, por fim, originando o programa de responsabilidade social da empresa.

Ainda com relação aos clientes, a primeira relação que a Mister Pig deseja manter com os clientes, naturalmente, é a comercial. Porém, este não é o único relacionamento desejado. Existe a preocupação da empresa em manter um relacionamento direto com os clientes, inclusive revelando e desenvolvendo amizade.

A marca pretende expressar essa preocupação com os clientes por meio de seu comportamento no cotidiano. Por existir um vínculo muito estreito da imagem da marca com a imagem de seus proprietários, essa relação se sustenta por ações de conversa e conquista dos consumidores.

A marca tem objetivo claro de expansão. Hoje possui escopo e autorização legal para atender ao mercado consumidor estadual, o que não provoca a diminuição do desejo de tornar a marca nacional e, no futuro, internacional. A Mister Pig, em função da ausência de tradição na produção de suínos da região onde se localiza, não pretende transmitir aos consumidores

algum tipo de tradição local. Porém, a empresa reforça que o vínculo que deseja manter com seus clientes é de parceria.

O quadro 4.3.5 apresenta as características da marca Mister Pig quando analisada sob o ponto de vista da organização.

Quadro 4.3.5: Marca Mister Pig como Organização

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Marca como Organização	Cultura / Valores	Os principais traços da cultura e dos valores organizacional que a organização transmite aos consumidores por meio da marca são: confiança, segurança.
	Recursos / Capacidades	Inovação e segurança são as capacidades e recursos organizacionais expressos pela marca.
	Preocupação com o meio ambiente	A relação da organização com o meio ambiente é expressa por: preocupação da empresa com o meio ambiente, relacionamento amigável e de respeito.
		Porém não existem campanhas publicitárias realizadas pela empresa para comunicar aos consumidores esta preocupação com o meio ambiente.
	Voltada para a comunidade	A empresa possui um programa de responsabilidade social.
		Este programa de responsabilidade social auxilia no desenvolvimento estratégico da marca demonstrando que a transparência é uma grande preocupação da empresa.
	Qualidade Percebida	Característica não identificada.
	Inovadora	A empresa lida com a necessidade de inovação lançando novos produtos, analisando os concorrentes e analisando os consumidores, adquirindo novas tecnologias, participação em congressos, consulta a periódicos especializados.
		A Mister Pig pretende comunicar, por meio da marca, que possui características inovadoras sempre relacionadas à seriedade.
	Preocupação com os clientes	A organização deseja manter uma relação com os clientes baseada em: parceria, amizade, relação comercial.
		A organização pretende expressar sua preocupação com os clientes por meio do respeito e do comportamento cotidiano da marca e de seus proprietários.
	Presença / Sucesso	A marca não tem o objetivo de comunicar sua presença e o sucesso no mercado.
	Local *versus* Regional / Nacional	A marca pretende ser nacional.
		A marca **não** transmite algum tipo de tradição local aos seus consumidores.
		E o vínculo existente entre a empresa e os clientes é pautado pela parceria.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

4.3.3.3 Marca como Pessoa

A personalidade da marca Mister Pig, a exemplo de outros casos apresentados neste estudo, é definida de modo direto. Os responsáveis pela empresa apontam que de fato a marca possui traços marcantes de personalidade. Assim como os consumidores que adquirem e/ou consomem os produtos da marca, o principal traço de personalidade da Mister Pig é a seriedade. Trata-se de uma marca séria, que realmente fornece aos seus clientes o que ela promete, sem brincadeiras ou falhas no produto final.

Uma personalidade séria indica que os consumidores que adquirirem os produtos da marca estarão recebendo e consumindo um alimento isento de riscos. Esta seriedade pode ser sustentada pela integração de toda a cadeia de produção pela empresa. Esta integração permite que se afirme qual a origem dos animais, o modo em que foram criados, sua idade, quando foram abatidos e demais informações que diminuem a incerteza de quem se preocupa em consumir alimentos saudáveis.

A estratégia utilizada pela empresa para realizar associações da personalidade da marca com os consumidores baseiam-se na elaboração e distribuição de *folders*, ofertas de receitas, esclarecendo os benefícios do consumo da carne suína, mostrando a qualidade da carne e derivados que são representados pela marca. Enfim, a principal estratégia para realizar estas associações está baseada na troca de informações.

O quadro 4.3.6 apresenta o resumo das características da marca Mister Pig sob o ponto de vista da personalidade (marca como pessoa).

Quadro 4.3.6: Marca Mister Pig como Pessoa

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Marca como Pessoa	Personalidade	A marca Mister Pig possui, na visão dos donos da empresa, personalidade.
		O traço de personalidade que se destaca é a seriedade.
	Relacionamento Marcas-Clientes	As estratégias utilizadas para associar a personalidade da marca aos consumidores são: oferta de produtos de qualidade, utilização de *folders*, oferta de receitas, demonstração dos benefícios do produto, fornecimento de informações.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

4.3.3.4 Marca como Símbolo

A imagem visual da marca é composta de duas imagens principais: o logotipo onde o nome Mister Pig é evidenciado e a figura de um "porquinho que usa gravata". Outras imagens são utilizadas pela empresa, mas em menor intensidade.

Com a imagem do porquinho com gravata, a empresa está declarando que aquele porco é sério, ou seja, a marca que ele representa é séria. Ela transmite confiança ao consumidor.

A empresa acredita que, pela juventude da marca, ainda não exista uma tradição consolidada com relação ao nome Mister Pig. Porém, em virtude da ligação existente entre o nome do proprietário da marca e a marca em si, esta afirmação pode ser revista. Revista no sentido de apresentar a imagem do Sr. Luis Faccini na sociedade, o respeito e a seriedade que cercam este nome são, em um primeiro momento de consolidação da marca, transferidos à imagem formada pelo mercado consumidor acerca da Mister Pig e dos produtos que ela representa.

O quadro 4.3.7 apresenta o resumo das características da marca Mister Pig quando analisada sob o ponto de vista de um símbolo (marca como símbolo).

Quadro 4.3.7: Marca Mister Pig como Símbolo

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Marca como Símbolo	Imagens Visuais	A imagem visual da marca foi definida pelos donos da empresa como: séria e que transmite confiança.
		Com esta imagem a marca pretende comunicar ao cliente: confiança, qualidade e seriedade.
	Metáforas	A empresa utiliza metáforas para ilustrar os objetivos da marca. O porquinho com gravata, por exemplo.
	Tradição da Marca	De acordo com os proprietários a marca Mister Pig ainda não possui tradição no mercado.
		Esta tradição da marca não é utilizada para o fortalecimento da marca.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

4.4 CACHAÇA TIQUARA

4.4.1 BREVE HISTÓRICO E CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

Unir o útil ao agradável. Foi pensando nisso que o Senhor Marcos José Macedo e sua esposa Senhora Eulali Garcia Duarte fundaram a Tiquara. De família mineira que tem em suas raízes a fabricação da Cachaça Artesanal, mudaram-se de São Paulo para Jacuba, em 1990, e passaram a fabricar a própria Cachaça. O casal detinha conhecimento e seria mais uma atividade para a família, no sítio. A marca Cachaça Tiquara foi criada em 1999.

A decisão do casal de mudarem para o interior baseava-se principalmente na qualidade de vida que buscavam. Nos grandes centros, de acordo com os produtores rurais, é muito difícil conciliar as atividades do dia a dia com o seu modo de ver a interação que deve existir do homem com o nosso planeta.

A decisão do casal os proporcionou uma qualidade de vida melhor e puderam se beneficiar das vantagens de uma vida saudável com a parcela de contribuição para um mundo melhor. Quando os produtores se referem a cachaça artesanal é porque toda a produção, do canavial ao engarrafamento, é realmente artesanal.

Começando pela cana que é proveniente dos próprios canaviais, plantada seguindo os preceitos da agricultura orgânica sem utilização de qualquer produto químico ou adubo industrializado. Para a colheita não é realizada a queimada. A cana é cortada e despalhada manualmente, o ponteiro é retirado e utilizado como alimentação para o gado que vai fornecer esterco para adubação do canavial. Em seguida a cana é lavada e moída. O caldo é levado para fermentação com milho moído da própria produção e leveduras provenientes da própria cana. A fermentação leva em média de 18 a 30 horas dependendo da temperatura ambiente. Após a fermentação o caldo, (vinho), é levado para destilação em alambique de cobre, tipo cebola. A destilação é lenta e demora horas.

É separada a cabeça da destilação, onde estão agregadas as maiorias dos compostos nocivas e utilizamos apenas o coração da cachaça. Após a destilação a cachaça é armazenada por um período não inferior a seis meses para descanso. Depois é filtrada em carvão ativado e ai sim vai para tonéis de carvalho por um período de um ano e meio a dois anos. Só então é engarrafada e devidamente apreciada inclusive pelo público feminino por sua suavidade e maciez.

A história da marca se inicia com este processo e, após dois anos de fabricação para o nosso próprio consumo, dos amigos e familiares que os prestigiavam com suas visitas, surge a questão: "Um produto tão bom, por que não vende-lo?". Todos elogiavam o sabor e o buquê da cachaça, então os produtores enxergaram a situação como atividade interessante, além de os dar prazer, e agregar mais uma fonte de renda, ao orçamento de produtores rurais.

Mesmo com a experiência que os produtores já possuíam na fabricação de Cachaça, foram buscar assistência técnica para produzirmos um produto ainda melhor. Após uma série de pesquisa e contatos descobriram o Laboratório para o Desenvolvimento da Química da Aguardente, do Instituto de Química da Universidade de São Paulo – USP - Campus de São Carlos. Em resumo um centro de excelência na análise e assistência técnica para a produção de Cachaça.

O produto foi analisado completamente pelo Instituto e ao final de todos os testes foram elogiados pela qualidade. Isso gerou convites para participarem de encontros, palestras e seminários e cursos voltados para a qualidade na produção da Cachaça como os 3º, 4º e 5º Brazilian Meeting on Chemistry of Food and Beverages e outros. Participaram de degustação na Vinitaly 2001 (Itália) com teste de degustação patrocinado pelo Istituto Nazionale Grappa (Itália) e efetuado pelo Centro Studi e Formazione Assaggiatori (Itália) e firmaram um convênio com o Instituto de Química que para cada lote produzido seria efetuada análise completa para assegurar a qualidade do produto.

Além de artesanal, a produção é totalmente orgânica e familiar, pois só na época de safra que a propriedade conta com colaboração externa. Na propriedade, como um todo, não são utilizados pesticidas, herbicidas ou quaisquer outros produtos químicos que possam prejudicar não só a saúde dos produtores, como a de nossos colaboradores, vizinhos e principalmente o meio ambiente em que vivem e deixarão para seus filhos.

Em função disso, em 2002, a marca recebeu do IBD – Instituto Biodinâmico a certificação de Cachaça Orgânica, incluindo também os canaviais. O Programa IBD é credenciado pelo "Programa de Credenciamento de Certificadores da IFOAM. IFOAM é movimento internacional em prol da Agricultura Orgânica". Em 2003 recebemos a certificação para o mercado externo.

Em 2003 a Cachaça Tiquara participou da BrasilCachaça, Fispal, Expocachaça BH, BioFach-RJ, Expocachaça SP, Pronatura Sp, 5ª Feira da Cachaça e Carnes Silvestres de Brasília a convite do Ministério do Desenvolvimento Agrário, e do Conclave Campineiro da Confraria da Marvada. Diversas degustações em hotéis, restaurantes e convenções.

Em 2004 a marca participou da BioFach na Alemanha, Brasil Cachaça em SP, BioFach América Latina no Rio de Janeiro e da 1ª Feira da Agricultura Familiar em Brasília.

Também em 2004 a Cachaça Tiquara foi considerada a 3ª melhor do país pela Revista Audi Magazine, Menção Honrosa e Medalha de Bronze em concurso do Instituto de Química de São Carlos/USP e Menção Honrosa pela UNESP.

Em 2005 os produtores rurais participaram da Biofach em Nuremberg na Alemanha pelo MDA/Apex. Fomos a empresa escolhida para ser a fornecedora oficial de cachaça na noite de gala do Brasil em jantar para mais de 2.000 pessoas.

Em Julho a Cachaça Tiquara recebeu a medalha de Ouro em concurso realizado pela Concours Mondial de Bruxelles e Vinho Magazine o Hyatt Cachaça Awards, Concurso Nacional de Aguardentes Finas. Em 2006 com apoio do MDA participaram novamente da

Biofach em Nuremberg - Alemanha. Participaram também da 1ª Restaubar - Feira exclusiva para restaurantes e hotéis.

Apesar de a empresa ser eminentemente familiar existe a meta de aumentar um pouco a produção, sem perder a qualidade tão elogiada, colaborando com a diminuição do êxodo rural em uma região tão carente de trabalho. A empresa tem um projeto que já está dando os primeiros passos de produção de cana-de-açúcar orgânica por outras famílias da região.

Estão sendo realizados estudos de viabilidade econômica para a produção de álcool orgânico e rapadura. E com isto conseguiriam aumentar a quantidade de agricultores familiares que hoje participam de organização. A empresa ressalta o apoio que tem recebido do Ministério de Desenvolvimento Agrário e do Sebrae Nacional.

A entrevista que originou as informações constantes neste estudo foi realizada com o Sr. Marcos, no dia 06 de setembro de 2006, na propriedade rural (Sítio São Benedito) localizada no distrito de Jacuba, município de Arealva / SP.

Na seqüência são apresentadas as análises da marca sob os aspectos do modelo de pesquisa proposto.

4.4.2 ANÁLISE ESTRATÉGICA DA MARCA

4.4.2.1 Clientes

A bebida “cachaça” passou de um estágio onde era vista pela sociedade de modo pejorativo para uma posição de maior respeito e reconhecimento. Este movimento aconteceu durante a última década e intensificou-se com o reconhecimento internacional de que a cachaça é um produto genuinamente brasileiro.

A partir deste instante a cachaça passou a ser mais valorizada e houve um incremento no consumo deste produto. Este aumento da demanda gerou, naturalmente, um aumento da

oferta do produto também. Este movimento pulverizou o mercado, o que levou a Cachaça Tiquara a buscar novos caminhos estratégicos. Notando a tendência de expansão do mercado consumidor, o seu sistema de produção diferenciado (isento da utilização de agrotóxicos ou qualquer outro tipo de produto químico pesado), e o aumento do mercado consumidor de produtos orgânicos, a empresa partiu em busca da certificação.

Esta certificação de produto orgânico permitiu à Cachaça Tiquara a penetração em um mercado altamente exigente, o de consumidores de produtos naturais. Como uma outra vantagem estratégica, poucos são os produtores de cachaça com esta certificação no Brasil, o que proporciona grandes vantagens para a organização.

O Sr. Marcos, produtor e dono da marca, reconhece que, por se tratar de uma bebida alcoólica, seu produto não apresenta benefícios funcionais aos consumidores e ressalta que, como qualquer outra bebida deste tipo, se consumida em excesso causará malefícios à saúde.

Pelo fato de o produto da marca não apresentar benefícios funcionais aos seus consumidores, o consumidor acredita que pelo produto ser certificado como orgânico e em função dos seus custos elevados de produção, os consumidores da Cachaça Tiquara são pessoas de alto poder aquisitivo, formadoras de opinião e que valorizam a qualidade do produto, normalmente de classe média-alta ou superior.

Os consumidores da Cachaça Tiquara podem ser segmentados como consumidores de produtos orgânicos ou, também, como apenas apreciadores da bebida cachaça, independente de esta ser caracterizada como orgânica.

Quando questionado sobre as necessidades não atendidas dos consumidores que a marca poderia satisfazer, produtor rural destacou uma necessidade que a empresa reconhece nos consumidores de seus produtos, porém é algo que ela não pode controlar ou interferir: a carga tributária, que encarece o produto para o consumidor final.

Os produtores da Cachaça Tiquara também possuem outra marca de cachaça, a Tietê. As diferenças existentes entre os dois produtos são descritas pelo entrevistado:

> Duas marcas, por que a gente fez uma diferenciação assim, no momento que você tem rum, Bacardi tem ouro e prata. Então tem varia cachaças que tem ouro, prata, e um monte de coisa. Então a gente chegou a essa conclusão: quando você vai pra uma olimpíada... quem é o melhor de todos? O medalha de ouro. Ninguém liga ser o prata. Tem que ser o medalha de ouro. Esse é o medalhista, o campeão. O que ganhou... então o campeão é ouro, etc... então a gente vai ter duas marcas...vamos dizer assim: o ouro é melhor que a prata? Não! Então a gente separou, é quase o mesmo produto. Então a gente fez essa diferenciação.
> Tem embalagem com marcas diferentes, rótulos diferentes, tipo de embalagem diferente. A cachaça básica é a mesma, só que, por exemplo, a amarela é envelhecida em barris de carvalho que vai dar aquela aparência amarela e todas as demais características da marca, da madeira, tipo assim... as condições organolépticas dela vão ser relacionadas com o que ela absorva da madeira. A branca não! Ela vai estar em barris neutros que não vão passar nada pra ela. Ela vai só envelhecer, ela não vai absorver nada da madeira, vai ter só ma oxidação, e acabou, parou por ai. Então, quero dizer, é a mesma cachaça básica.
> A Cachaça Tiquara é a amarela e a Tiete é a branca. A cachaça tiquara é uma e a caninha Tiete é outra. Na verdade as duas são cachaça, é tudo mesma coisa. Só tem diferenciação de teor alcoólico e tudo mais. As duas atendem o mesmo publico, a diferença de preço é pouquíssima de uma e de outra, dá três reais e uns quebrados.

O quadro 4.4.1 apresenta o resumo das características identificadas como pertinentes aos consumidores da marca, na visão da Cachaça Tiquara.

Quadro 4.4.1: Características dos Clientes da Cachaça Tiquara

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Clientes	Tendências	As tendências dos consumidores da marca estão relacionadas à busca por produtos naturais, o aumento da preocupação com o meio ambiente, e aumento na demanda por produtos orgânicos.
	Motivação	De acordo com o proprietário da marca não existem benefícios funcionais decorrentes do consumo da cachaça.
		Os consumidores que buscam o produto da marca Cachaça Tiquara estão buscando prazer e diversão.
	Segmentação	O mercado em que a marca atua se segmenta em: consumidores de alimentos funcionais e consumidores de alimentos orgânicos.
	Necessidades não Atendidas	Não existem necessidades não atendidas que possam ser supridas pela marca.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

4.4.2.2 Análise da Concorrência

De acordo com o proprietário da marca Cachaça Tiquara existem, no Brasil, mais de 5 mil produtores de cachaça (de todos os tipos). Por este motivo a análise é realizada dentro do segmento de cachaças especiais, no qual a Cachaça Tiquara se enquadra por produzir um produto orgânico.

Neste segmento os concorrentes são poucos, assim a empresa conhece a imagem e o posicionamento de seus concorrentes. As principais ferramentas utilizadas pela marca Cachaça Tiquara para identificar e analisar a imagem e o posicionamento de seus concorrentes são: observação direta, participação em eventos e conversas com distribuidores. Segundo o produtor a maior parte das informações sobre os demais produtores é obtida de modo direto, por conversas em eventos em que se encontram, proporcionando um fluxo constante de informações entre os produtores.

A empresa mantém uma relação amistosa com os concorrentes, como pode ser observado a seguir:

> A maioria a gente conhece. É coisa de bate-papo pessoal mesmo. Conhece assim, alguns encontros a gente faz, se encontra em feira... a gente acaba batendo papo e todo mundo acaba contando como é que esta sua situação. É bem assim. Você sabe como é que está a situação de todo mundo, os galhos que todo mundo esta tendo, essas coisas assim. São informações de bate-boca mesmo. De bate-papo, de saber como está o mercado e até distribuidor meu que conta pra mim como é que está meu concorrente. Na verdade no segmento de orgânicos a gente não tem muito concorrentes, como todo mundo se conhece, e está no mesmo mercado, não fica muito aquele clima de concorrente, um querendo matar o outro. A gente se conhece bastante, a gente viaja muito, já ficamos em quarto de hotel, juntos. Nós estamos no mesmo segmento, não gosto de chamar de concorrente porque a gente conhece todo mundo. Já que a gente está no mesmo segmento e tem mercado pra todo mundo, então brigando no mercado, mas... a concorrência eu acho meio complicado.

A estratégia predominante entre os concorrentes é baseada no preço e formas de pagamento diferenciadas. A marca não pertence a estes grupos de estratégias. De acordo com o entrevistado a marca não utiliza a estratégia de preços para ganhar mercado. As estratégias

utilizadas pela empresa são: divulgação via internet, mailing, correio e algumas outras ações pontuais, como uma parceria com a franquia "Água Doce Cachaçaria".

A marca Cachaça Tiquara não identifica com clareza quais são os pontos fortes de seus concorrentes. De fato a empresa não compreende os fatores, de custo de produção inclusive, que permitem que alguns concorrentes tenham preços muito baixos (o que poderia ser um ponto forte). Por outro lado, a empresa destaca justamente as estratégias de divulgação e inserção das marcas no mercado como um ponto fraco. Quando as empresas concorrentes utilizam estratégias de distribuição de brindes (litros extras para clientes especiais ou compre uma e leve três garrafas) elas podem estar prejudicando, além da própria imagem, a imagem de todo o segmento, retomando a idéia de que cachaça é um produto sem valor agregado.

O quadro 4.4.2 apresenta o resumo das características dos concorrentes da marca Cachaça Tiquara, na visão da própria organização.

Quadro 4.4.2: Características dos Concorrentes da Cachaça Tiquara

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Concorrência	Imagem / Identidade Da Marca	A empresa conhece superficialmente a imagem dos concorrentes.
		As ferramentas utilizadas para conhecer os concorrentes são: observação direta, conversas com os outros produtores e participação em eventos.
	Estratégias	A estratégia utilizada pelos concorrentes para inserção dos produtos no mercado é baseada em preços baixos e grande prazo de pagamento.
		A marca Cachaça Tiquara possui outras estratégias, diferentes da dos concorrentes.
	Potencialidades, Vulnerabilidades	Pontos fortes: desconhecidos pela marca.
		Ponto fraco: estratégia de publicidade equivocada.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

4.4.2.3 Auto-Análise

A marca Cachaça Tiquara, dentro do segmento de cachaças especiais, é muito respeitada e apreciada. De acordo com seu proprietário, existe uma relação muito forte, formada na mente dos consumidores, da marca Cachaça Tiquara e a cachaça orgânica, muitas vezes utilizadas como sinônimos.

Essa imagem formada pelos consumidores é conseqüência de um forte trabalho de divulgação da marca, realizado por meio da participação em feiras e eventos diversos no Brasil e no Exterior. Sobre isso o Sr. Marcos relata:

> No BioFach da Alemanha, a gente forneceu a cachaça e o produtor foi servido logo no Brasil na BioFach. Cada pais, ano passado foi no Brasil, esse ano na Polônia, cada ano é um pais. É o pais tema da feira. E com esse esquema a gente forneceu toda a cachaça pro jantar de gala em uma feira. Tinha mais de três mil pessoas do mundo inteiro. Vamos dizer assim, uma feira mundial com mais de três mil pessoas do mundo inteiro participando de um jantar e a nossa cachaça que tava ali na frente, então cachaça orgânica tiquara ta li na frente, a gente conseguiu divulgar. O jantar era todo só de produtos orgânicos. Todo o cardápio orgânico e a bebida alcoólica que tinha era a cachaça tiquara. Então o pessoal relacionou muito, tiquara com cachaça orgânica.

Deste modo, a principal associação realizada com a marca Cachaça Tiquara é o fato de se tratar de um produto especial, certificado como orgânico. Todo produto, para ser certificado como orgânico, passa por diversas inspeções e auditorias em seu processo de produção. Os consumidores deste tipo de produto conhecem e entendem todo o sistema, o que significa dizer que, pelo fato da Cachaça Tiquara ser certificada, eles reconhecem toda a **qualidade** e **segurança** inerentes ao produto que cumpre com as determinações da certificadora.

Como explicado no início da análise deste caso, existem mais de 5 mil produtores de cachaça no Brasil. O grande fator de diferenciação da Cachaça Tiquara com relação a todos estes produtores está no fato de a marca ser certificada como produto orgânico. Já com relação aos demais produtores de cachaça orgânica, o produtor não identifica os motivos que proporcionam a diferenciação, pois ele afirma que depende do gosto e preferência de cada

consumidor. O sabor do produto é diferente, na visão do entrevistado, de marca para marca e isso ocorre em função dos diferentes processos de produção utilizados.

A imagem da marca sofreu uma grande alteração com relação ao início das suas atividades comerciais. No início a cachaça era produzida no mesmo sistema de produção utilizado hoje, porém não existia a certificação de produto orgânico. Com a certificação a marca penetrou em um segmento diferenciado de mercado, o que lhe rendeu reconhecimento diferenciado, sem que houvesse sequer uma alteração no produto em si. Além deste fato, outra diferença existente entre o que ocorre hoje com o início da marca está concentrada na facilidade de acesso ao produto. No passado os canais de distribuição eram restritos, diferente da situação atual.

Como afirmado anteriormente, por se tratar de uma bebida alcoólica, praticamente inexistem os benefícios funcionais aos consumidores do produto. Os benefícios decorrentes do consumo da Cachaça Tiquara concentram-se no fato emocional, onde, se consumido com moderação, pode proporcionar uma sensação agradável ao consumidor. Quando questionado sobre o paradoxo existente na relação do consumidor de alimentos orgânicos com a ingestão de bebidas alcoólicas, o produtor rural destaca que o consumo moderado do produto não é prejudicial à saúde e aponta a existência, então, dos benefícios emocionais.

> Eu acho que os benefícios emocionais seriam... qualquer coisa que você aprecie com moderação é legal, tem gente que pode tomar um suco e achar super gostoso e curtir aquilo se existir muita gente tomando, pode ser uma bebida alcoólica, pode ser uma cachaça orgânica, pode ser uma cerveja, alguma coisa que ...é aquela historia. É tudo com moderação, eu sempre falo, se você beber o vinho inteiro você não vai se sentir saudável. Por melhor que ele seja. Então eu acho, qualquer coisa que você aprecie com moderação vai ser legal e você vai se sentir bem em estar consumindo aquilo desde que você tenha um limite de tudo o que você vai consumir. Qualquer coisa acima do limite não vai ser muito legal em hipótese nenhuma.

A marca Cachaça Tiquara possui presença como organização. Esta constatação é realizada a partir da análise do sistema de produção utilizado pela empresa e também pela filosofia de preservação do meio ambiente que baliza as atividades da organização. Apesar de possuir um colaborador, além do casal de proprietários, envolvido no processo de produção,

desde o cultivo da cana até o engarrafamento, trata-se de uma empresa preocupada com o que faz e fiel aos seus valores.

A apresentação dos pioneiros da marca, bem como sua história foi realizada na seção 4.4.1 deste capítulo.

O ponto forte da organização, sob o olhar de seu proprietário, é o controle de qualidade do sistema de produção. Para que ocorra este controle a empresa estabeleceu convênios com instituições de ensino e pesquisa. O principal convênio existente e que é responsável pelo sistema de controle da qualidade foi estabelecido com Universidade de São Paulo, campus São Carlos. O instituto de química desta universidade realiza as análises laboratoriais do produto. Como conseqüência deste controle de qualidade, o ponto forte do produto, além da certificação como orgânico, está em sua qualidade em termos de composição química.

Por outro lado, os pontos fracos da organização concentram-se na falta de recursos para investimento em estratégias mais agressivas de penetração no mercado, como campanhas publicitárias e formação de um corpo de representantes exclusivos da marca. Já o produto tem como ponto fraco a sua embalagem que, na opinião do Sr. Marcos, poderia ser melhorado.

O grande sonho, a visão e a alma da marca estão direcionados à satisfação dos consumidores. Para o produtor, o que importa e proporciona alegria é saber que os consumidores estão "curtindo" os produtos e sentindo-se bem com eles.

> Eu sonho que as pessoas que consomem nosso produto consumam curtindo, a gente fala assim, do mesmo jeito que agente consome em casa, com os amigos, etc. A gente curte. A gente fica feliz em saber que as pessoas tão consumindo também por que estão curtindo o que eles tem. Sintam um pouquinho do que a gente se empenhou pra fazer quando ele ta consumindo. Eu acho assim, se a gente está fazendo um negocio legal, a gente não esta fazendo mal pra ninguém, sabe, eu acho que as pessoas deviam pensar assim, consumindo com consciência, ou alguma coisa assim, que eu acho que o mais importante que além de consumir é consumir com consciência. E que isso estaria trazendo felicidade pras pessoas ou alguma coisa assim. Eu acho que seria isso em matéria de sonho.

Além da satisfação dos consumidores a empresa deseja criar a sua própria rede de distribuição, diminuindo as "saídas" a que o produtor é obrigado a fazer de sua propriedade

em busca de inserir os seus produtos no mercado. A empresa deseja também, que exista uma relação de cooperação entre os produtores, sem o espírito de competição prejudicial.

O quadro 4.4.3 apresenta o resumo das características destacadas sob o ponto de vista da auto-análise realizada pela marca Cachaça Tiquara.

Quadro 4.4.3: Auto-Análise da empresa rural Cachaça Tiquara

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Auto-Análise	Imagem de Marca existente	A marca da marca é percebida como representante de produtos de qualidade e seguros.
		As principais associações vinculadas à marca são: produto natural, diversão e produto orgânico.
		A marca se diferencia das marcas concorrentes por seu preço e pelo sistema de produção orgânico de cachaça.
		A imagem da marca sofreu uma alteração principal de sua imagem, quando passou a ser certificada como produto orgânico.
		Os benefícios que os clientes acreditam que estão recebendo são qualidade e diversão.
		Os benefícios intangíveis obtidos pelos consumidores são: qualidade do produto, bem estar e diversão.
		A marca possui presença como organização. Esta presença é representada pela integração da cadeia e por sua consciência com relação ao meio ambiente.
	Tradição da Marca	A marca Cachaça Tiquara foi criada pelo produtor rural Sr. Marcos José Macedo e sua esposa Sra. Eulali Garcia Duarte.
		A marca surgiu em decorrência da produção de cachaça para o consumo da família e dos amigos, além de constituir uma nova fonte de renda para os produtores rurais.
	Pontos Fortes e Fraquezas	Pontos fortes da organização: integração da cadeia, agregação de valor e controle de qualidade.
		Pontos fortes do produto: qualidade e certificação.
		Pontos fracos da organização: falta de recursos para investimento em publicidade e formação de equipe de representantes exclusivos.
		Ponto fraco do produto: embalagem.
	Alma da Marca (valores da organização)	O grande sonho, a visão e a alma da marca estão direcionados à satisfação dos consumidores. Para o produtor, o que importa e proporciona alegria é saber que os consumidores estão "curtindo" os produtos e sentindo-se bem com eles.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

4.4.3 IDENTIDADE DA MARCA

4.4.3.1 Marca como Produto

A marca Cachaça Tiquara representa apenas um produto: a cachaça. Este é o resultado de um processo de produção, como afirmado no início deste capítulo, baseado no histórico de vida da família dos produtores rurais. Assim, os produtores demonstram a preocupação em produzir um produto seguro e com um diferencial de agregação de valor (orgânico). Os benefícios obtidos pelos consumidores com a Cachaça Tiquara são emocionais e não funcionais, desde que o consumo seja moderado.

Os atributos relacionados à aquisição ou à utilização do produto que podem proporcionar algum tipo de benefício para os consumidores estão relacionados com o sistema de produção diferenciado, a segurança do produto e à sua qualidade.

Apesar de a cachaça proporcionar uma sensação de bem estar aos consumidores, para o entrevistado o fator de diferenciação da marca com relação aos concorrentes e o que adiciona valor ao seu produto não está ligado à isso. De fato, o principal fator de diferenciação do produto é a certificação de produto orgânico, inclusive utilizado no slogan da empresa: “Cachaça Tiquara, 100% orgânica”.

Os fatores de qualidade associados à marca estão relacionados ao sistema de controle de qualidade desenvolvido pela empresa. Os produtores rurais têm “certeza de o que está dentro da garrafa”. A cada lote de cachaça produzida existe o controle das características físico-químicas e isso gera confiança na qualidade da organização refletida na qualidade do produto entregue ao consumidor final.

Os consumidores estão dispostos a pagar preços diferenciados pelo produto e a explicação deste fenômeno é a certificação de produto orgânico. O consumidor de produtos orgânicos entende como o sistema de produção ocorre e os benefícios (em alguns casos ocorre

a ausência de malefícios) de consumi-los, o que gera a disposição em aceitar preços mais elevados do que os produtos oriundos de processos de produção convencionais.

> As pessoas normalmente não se importam, o consumidor de orgânicos não se importa de pagar mais caro por ser um produto orgânico. Então eu acho, o consumidor não se importa em pagar mais caro por um produto orgânico, independente de ser cachaça ou outra coisa. Por que ele sabe que aquele produto, no caso a bebida alcoólica, tem todas as restrições de bebida alcoólica, mas se ele consumir aquele produto, ele não vai ter, por exemplo, as reações que ele teria, por exemplo, em cima de uma cachaça convencional. Então em função disso ele não se importa em pagar mais caro por um produto orgânico.

O principal uso do produto representado pela marca Cachaça Tiquara é "beber". De acordo com o Sr. Marcos "não tem muito o que falar. É complicado falar. Bom, você pode fazer caipirinha, long drinks, você pode fazer batidas, você pode fazer qualquer tipo de bebida. Falar de bebida alcoólica é meio complicado".

O perfil dos consumidores da marca Cachaça Tiquara foi descrito na seção 4.4.2.1.

A marca Cachaça Tiquara busca vinculação com o local onde é produzida. "*Nós estamos no município de Arealva, no distrito de Jacuba. A gente vincula muitas coisas que nos somos cachaça de Jacuba do interior de São Paulo. Essa é uma coisa que a gente vincula bastante. Em feira, essas coisas todas, a gente faz muita divulgação, que nós somos do distrito de Jacuba, dentro do município de Arealva. Noroeste do estado, essas coisas"*.

Porém a região em que a propriedade rural se localiza não é reconhecida pelos consumidores como tradicional produtora de cachaça.

O quadro 4.4.4 apresenta o resumo das características identificadas na análise da marca Cachaça Tiquara sob o ponto de vista do produto (marca como produto).

Quadro 4.4.4: Marca Cachaça Tiquara como Produto

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Marca como Produto	Âmbito do produto	O produto representado pela marca é a cachaça
	Atributos do Produto	Os atributos que proporcionam algum tipo de benefício (funcional ou emocional) para os consumidores são: qualidade, confiança e sistema de produção diferenciado.
		Não são estes os atributos responsáveis por diferenciar a marca com relação aos concorrentes. O que promove a diferenciação é a certificação de produto orgânico que possui a Cachaça Tiquara.
	Qualidade / Valor	Os fatores de qualidade associados à marca são: processo de produção e o sistema de controle da qualidade desenvolvido pela organização.
		Estes consumidores aceitam pagar preços diferenciados pela marca.
	Usos	Prazer e diversão.
	Usuários	Os consumidores da marca são, em geral, pessoas com alto poder aquisitivo e que valorizam o sistema de produção diferenciado adotado pela empresa.
	País / Local de Origem	A marca busca vinculação ao seu local de origem como ferramenta estratégica.
		Com relação aos produtos produzidos pela marca, a região em que se localiza a empresa **não** é reconhecida pelos consumidores como tradicional produtora.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

4.4.3.2 Marca como organização

A história da marca, narrada no início desta seção, demonstra a forte ligação da família com a marca Cachaça Tiquara. A marca nasceu da vontade da família de produzir um produto para consumo próprio e logo os objetivos foram ampliados. Atualmente o principal traço da cultura organizacional que a marca pretende transmitir aos consumidores é sua base familiar. Como o Sr. Marcos afirma: “Na marca tem mais do jeito familiar, do jeito familiar que é uma coisa nossa, que a gente faz e vende”.

Por meio da distribuição eficiente de seus produtos a marca Cachaça Tiquara transmite aos consumidores a capacidade organizacional de satisfazer seus apreciadores, sempre disponibilizando os produtos e facilitando o acesso a eles.

“Cachaça Tiquara, 100% orgânica”. Este é o slogan da empresa e reflete toda a preocupação dos produtores rurais com o meio ambiente. Quando migraram para o interior de São Paulo os produtores buscavam qualidade de vida e esta busca foi transferida para a

atividade produtiva da propriedade, ou seja, o produto da Cachaça Tiquara tem em sua gênese a preocupação com a preservação do meio ambiente. Esta preocupação é o que sustenta o sistema de produção diferenciado e a certificação de produto orgânico. Como visto no slogan da empresa, a marca expressa esta relação da empresa com o meio ambiente.

A organização não possui um programa de responsabilidade social que carregue o nome de sua marca. Já o produtor rural carrega a preocupação de colaborar com a qualidade de vida da sociedade e realiza atividades filantrópicas sem a vinculação à sua marca. O Sr. Marcos, junto com alguns amigos, arrecada e recupera computadores e os distribui para comunidades carentes, promovendo a inclusão de pessoas que não teriam possibilidade de comprar computadores. Como conseqüência, estas atividades não são realizadas com o objetivo de promoverem o desenvolvimento estratégico da marca.

A necessidade de inovação é algo que preocupa a empresa. A Cachaça Tiquara busca novos equipamentos para aprimorar o seu processo de produção e estuda o desenvolvimento de novos produtos que utilizem a cachaça como base. Sobre o assunto, o Sr. Marcos afirma: "*uma das coisas é tentar melhorar a nossa parte de maquinário, essas coisas que a gente tem, e de inovação de produtos, tem algumas questões que precisam desenvolver, de por caipirinha em garrafinhas*". Estas características relacionadas à inovação não são expressas pela marca.

A empresa deseja manter uma relação com os consumidores que os proporcione, sempre, total satisfação:

> Total satisfação do cliente, o mais importante é a satisfação dos clientes, e que qualquer coisa que ele tem, dificuldade, problemas, qualquer coisa que ele tenha, que nos comunique pra gente passar pros funcionários. Acho que uma relação mais aberta possível com o cliente, com clientes, nós que, com raríssimas exceções são consumidores finais, mas o cliente em geral, mesmo o cliente que compra de distribuidora ou revendedor nosso é a relação mais aberta possível de qualquer coisa que tenha de problemas ou de satisfação que gostaríamos que os clientes falassem pra gente de satisfação que ele tem com o produto.

A organização pretende que a marca expresse essa preocupação com os clientes e, para que isto ocorra, foram desenvolvidos canais de comunicação direta onde são realizadas trocas constantes de informação. A Cachaça Tiquara possui um *website* onde fornece diversas informações sobre o seu produto e disponibiliza mecanismos para que os consumidores se relacionem com a organização.

A marca não tem o objetivo de comunicar a presença e o sucesso da organização. Este sucesso, apesar de não comunicado, existe e levou a organização a participar de eventos internacionais sobre cachaça, inclusive recebendo alguns prêmios (descritos na apresentação do caso). Apesar destas experiências internacionais a marca pretende que sua abrangência seja nacional.

O quadro 4.4.6 apresenta um resumo das características da marca Cachaça Tiquara quando analisada sob o ponto de vista da organização (marca como organização).

Quadro 4.4.6: Marca Cachaça Tiquara como Organização

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Marca como Organização	Cultura / Valores	Os principais traços da cultura e dos valores organizacional que a organização transmite aos consumidores por meio da marca são: confiança, tradição, segurança, preocupação com o meio ambiente e a base familiar que à sustenta.
	Recursos / Capacidades	Atendimento personalizado é a principal capacidade organizacional expressa pela marca.
	Preocupação com o meio ambiente	A relação da organização com o meio ambiente é expressa por: preocupação com o meio ambiente, amigável, de respeito e busca pela preservação.
		A relação da empresa com o meio ambiente é expressa pela marca.
	Voltada para a comunidade	A empresa não possui um programa de responsabilidade social.
		A marca não busca programas de responsabilidade social como ferramenta estratégica para o fortalecimento da marca.
	Qualidade Percebida	Os principais traços da qualidade organizacional que a marca pretende transmitir aos consumidores são: compartilhamento de informações, processo de produção diferenciado, confiança e participação em eventos como ferramenta de atualização.
	Inovadora	A empresa lida com a necessidade de inovação adquirindo novas tecnologias, estudando novos produtos, participando de congressos e exposições.
		A Cachaça Tiquara pretende comunicar, por meio da marca, que possui características inovadoras relacionadas à competência e à seriedade.
	Preocupação com os clientes	A organização deseja manter uma relação com os clientes baseada em: confiança na segurança, na clareza e na satisfação dos consumidores.
		A organização pretende expressar sua preocupação com os clientes por meio da transparência e do comportamento cotidiano.
	Presença / Sucesso	A marca **não** transmite informações sobre a sua presença e sucesso aos consumidores.
	Local *versus* Regional / Nacional	A marca pretende ser nacional.
		A marca transmite algum tipo de tradição local aos seus consumidores.
		E o vínculo existente entre a empresa e os clientes é de confiança, seriedade e transparência.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

4.4.3.3 Marca como Pessoa

A Cachaça Tiquara representa uma organização rural familiar que possui seus valores e sua filosofia de vida relacionada com a qualidade de vida e com a preservação do meio ambiente. O produto final, a cachaça que à que os consumidores têm acesso, é resultado de

uma iniciativa que nasceu da necessidade de encontrar uma fonte de renda sustentável e que, ao mesmo tempo, estivesse de acordo com os objetivos de vida dos produtores.

Deste modo, surgiu uma marca com uma personalidade muito bem definida e que está vinculada à segurança e à qualidade do produto. Os produtores da cachaça afirmam que eles são seus principais consumidores e este fato revela toda a preocupação com o controle de qualidade existente no processo de produção desenvolvido na propriedade rural.

A personalidade da marca pode ser relacionada à personalidade dos consumidores desta marca. No caso da Cachaça Tiquara existe um fator de grande relevância na análise desta personalidade que é a certificação de produto orgânico. Com esta certificação, a marca penetra em um mercado de produtos diferenciados e de consumidores também diferenciados. Estes consumidores de produtos orgânicos são, em sua grande maioria, conscientes das particularidades do sistema de controle da qualidade e da relação existente do sistema de produção com o meio ambiente.

Com a relação saudável entre o sistema de produção e o meio ambiente e com a isenção de produtos químicos na composição da cachaça, muitos consumidores estão dispostos a premiar a marca com sua preferência no momento da decisão de compra. Com a ocorrência deste fato é possível realizar a relação da personalidade da marca com a personalidade de quem a consome.

Os consumidores não buscam o produto da marca por buscarem um produto que os traga algum benefício à saúde, pois se trata de uma bebida alcoólica. Porém existe toda a discussão apresentada anteriormente acerca dos benefícios emocionais de se consumir o produto da marca. As ferramentas utilizadas para realizar a associação da personalidade da marca com os usuários são: degustação do produto; ações pontuais de marketing; distribuição de “flyers” contendo um pouco da história da cachaça e da marca; e ressaltando que se trata de um produto orgânico.

O quadro 4.4.6 apresenta o resumo das características da marca Cachaça Tiquara quando analisada sob o aspecto da personalidade, ou seja, a transferência de características de uma pessoa para a marca.

Quadro 4.4.6: Marca Cachaça Tiquara como Pessoa

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Marca como Pessoa	Personalidade	A marca Cachaça Tiquara possui, na visão do produtor rural, personalidade.
		A marca tem uma personalidade simples, confiável, preocupada e segura.
	Relacionamento Marcas-Clientes	As estratégias utilizadas para associar a personalidade da marca aos consumidores são: elaboração e distribuição de "*folders*" que transmitem informações sobre cachaça e sobre a marca; ressaltando o sistema de produção diferenciado.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

4.4.3.4 Marca como Símbolo

A análise da marca Cachaça Tiquara como um símbolo é sucinta. A escolha do nome da marca possui uma história ligada à cultura brasileira e, por coincidência, ligada à história do local onde a propriedade rural se localiza. Esta escolha foi narrada pelo Sr. Marcos da seguinte maneira:

> A gente queria uma marca com um nome bem brasileiro e que fosse uma coisa referente a bebida. Então a gente pegou um dicionário tupi-guarani, bem brasileiro, e fomos procurando. Achamos varias coisas e depois escolhemos duas marcas. Uma era tiquara e outra tiete. Tiete, todo mundo sabe, que é água de rio limpo ou alguma coisa assim e tiquara é como se fosse água corrente. Então a gente acabou registrando as duas marcas, como tiquara e tiete, e o que acontece? Com o passar do tempo a gente acabou descobrindo que tiquara tinha a ver com a gente, sem querer. Que tiquara, também é uma bebida feita de farinha e água, que era consumida pelos bandeirantes e os índios usavam farinha de mandioca, os índios consumiam e os bandeirantes consumiam também como alimento e de vez em quando davam uma fermentada por que se fermentava eles bebiam aquele negocio que tinha um teor alcoólico. E depois a gente deu uma desculpa, por que tiquara era como se fosse um nome próprio e jacuba, a gente descobriu recente, agora, que é sinônimo de tiquara.

A imagem visual da marca não envolve a utilização de símbolos mais elaborados e sim do próprio nome Tiquara. O logotipo da empresa consiste na palavra escrita "Tiquara". Com esta decisão a empresa não pretende comunicar aos consumidores muitas das suas

características descritas anteriormente. Porém as informações contidas nas linhas pretéritas deste caso são transmitidas aos consumidores por meio da interação que existe entre a empresa e o mercado.

A empresa não utiliza metáforas para o fortalecimento da marca. De acordo com seu proprietário a empresa é bem direta ao afirmar "Cachaça Tiquara, 100% orgânica".

Desde 1999 a marca Cachaça Tiquara disponibiliza seus produtos aos consumidores. Este período foi preenchido com muitas experiências, inclusive internacionais, originando a tradição da marca. Esta tradição é utilizada no fortalecimento da marca, pois proporciona o respeito e reconhecimento do mercado.

O quadro 4.4.7 apresenta o resumo das características da marca Cachaça Tiquara quando analisada sob o ponto de vista do símbolo.

Quadro 4.4.7: Marca Cachaça Tiquara como Símbolo

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Marca como Símbolo	Imagens Visuais	A imagem visual da marca é definida como: simples, séria e bastante legível.
		Com esta imagem a marca pretende comunicar ao cliente: simplicidade, confiança e seriedade.
	Metáforas	A empresa não utiliza metáforas para ilustrar os objetivos da marca.
	Tradição da Marca	A marca Cachaça Tiquara possui tradição no mercado.
		Esta tradição é utilizada para o fortalecimento da marca por meio da obtenção de respeito e reconhecimento do mercado.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

4.5 ESTÂNCIA DEMÉTRIA / SÍTIO BAHIA

4.5.1 BREVE HISTÓRICO E CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

A apresentação do caso da Estância Demétria / Sítio Bahia se inicia com a história paralela do histórico de vida do Sr. Ronaldo Lempek, personagem entrevistado, e da própria atividade da propriedade rural. Esta história acontece de modo paralelo até o início do ano de 2001, quando o Sr. Ronaldo se insere nas atividades da empresa rural.

O Sr. Ronaldo Lempek é natural de Porto Alegre, capital do estado do Rio Grande do Sul. Seu histórico de vida e experiências são muito interessantes, pois constroem e justificam uma estreita ligação com a atividade rural, especialmente a atividade de produção rural no sistema biodinâmico.

Com cerca de 25 anos de idade, o Sr. Ronaldo deixa Porto Alegre e vai morar em uma propriedade rural em Santa Catarina e a prática agrícola foi decorrência desta mudança e da troca de experiências com outras pessoas que também estavam nesta mesma situação. Anos depois o Sr. Ronaldo se junta a uma comunidade terapêutica, em Campos do Jordão, que trabalhava com jovens e adultos excepcionais. Algum tempo depois esta comunidade mudou-se para o município de Juiz de Fora no estado de Minas Gerais, onde o Sr. Ronaldo viveu por cerca de 10 anos.

> Lá, então, me voltei para a agricultura biodinâmica que era praticada por pessoas ligadas a este trabalho terapêutico em muitos lugares do mundo e tive oportunidade de ir para a Inglaterra, trabalhar em uma comunidade dessas lá, onde também tive ligado com o trabalho agrícola, tinha uma horta que estava sob minha responsabilidade. Lá na Inglaterra fiz um curso de agricultura biodinâmica, voltei para o Brasil alguns anos depois continuei praticando, esta prática agrícola, a biodinâmica, e por alguns anos ainda morei na Capital, novamente em Florianópolis e depois, e me mudei aqui para a Demétria, em Botucatu, pro bairro Demétria, onde primeiro comecei como professor e poucos anos depois estava praticando a agricultura de novo como professor na escola, dando agricultura para alunos do primeiro grau e logo em seguida surgiu a chance de eu me unir ao trabalho do Demétria e do sítio Bahia. Isto aconteceu no ano de 2001 e até hoje estou envolvido neste trabalho da Estância Demétria.

A partir deste momento a história de vida do Sr. Ronaldo se une ao histórico da Estância Demétria / Sítio Bahia. A Estância Demétria é uma propriedade rural localizada no bairro Demétria, no município de Botucatu, estado de São Paulo. Esta propriedade é pioneira no Brasil na utilização do sistema orgânico e no sistema biodinâmico de produção.

> Demétria é a deusa grega da Fertilidade, basicamente, na mitologia grega existe um conto de que a Demétria dorme durante o ano, durante o inverno e ela acorda na primavera, quando a fertilidade volta aos campos, quando a natureza acorda pra produção. Então a Demétria é a deusa que representa a abundância nas colheitas.

O sistema orgânico de produção indica que não deve ser utilizados insumos com características químicas que possam agredir o meio ambiente. O tratamento de doenças nas plantas, adubação e outras atividades inerentes à produção rural são feitos com elementos naturais. Já o sistema biodinâmico de produção mantém estas características de produção e vai além. Este sistema prega que a fertilidade da propriedade rural deve ser gerada dentro da própria propriedade, sem o auxílio de elementos externos. Com isto, a produção rural pode se tornar sustentável, pois o meio ambiente estará completamente inserido e respeitado no processo de produção.

> É um produto proveniente da agricultura biodinâmica. Precursora da agricultura orgânica, a agricultura biodinâmica vem sendo desenvolvida desde 1924, fundamentada nos princípios da Antroposofia, ciência espiritual introduzida por Rudolf Steiner. Na prática biodinâmica o agricultor exerce uma atuação consciente na ampla tarefa de entender todas as possíveis relações (dinâmica) entre os diversos seres vivos (bio) presentes no seu ambiente de trabalho. Inclui no seu fazer o estudo dos ritmos cósmicos, ligados à Lua, Sol e Planetas, e suas inter-relações, e as conseqüências disto na prática agrícola. O agricultor busca fazer de sua propriedade um organismo integrado, com a entrada mínima de recursos e insumos de fora da propriedade. Utiliza os preparados biodinâmicos, elaborados a partir de ervas medicinais, esterco e sílica aplicados de forma homeopática. Esses preparados, que são aplicados no solo, nas pilhas de composto e nas plantas, levam consigo forças sanadoras, equilibrando o sistema solo-planta-animal. Os produtos biodinâmicos são conhecidos por sua vitalidade e qualidade nutricional (INSTITUTO BIODINÂMICO, 2006, INTERNET).

A Estância Demétria começou a partir da metade da década de 1970, durante algum tempo eles eram subsidiados nas atividades e, a partir de determinado momento, esses subsídios começaram a diminuir e surgiu a necessidade de buscar um novo caminho para a

sobrevivência por meio da própria produção. Foi desenvolvido, na propriedade, um sistema pioneiro de produção e distribuição de cestas domiciliares com produtos originários da horta da propriedade. As atividades começaram em Botucatu, se estenderam à São Paulo e, juntamente com a distribuição de cestas domiciliares eles tinham o plantio de ervas medicinais para o Laboratório Veneda.

Como conseqüência da mudança de proprietários da Estância Demétria, o foco do negócio também mudou. Os novos administradores se voltaram para a tentativa de produzirem orgânicos, o biodinâmico, para o supermercado.

> Esta opção se mostrou com o correr do tempo como uma opção suicida. A operação de venda de verdura para o supermercado era bastante enganosa e eles acabaram falindo ao cabo de alguns anos. Quando a estância Demétria faliu, nessa operação que era tocada nela faliu, então o pessoal do Sítio Bahia foi chamado a assumir juntamente com o Sítio Bahia, vamos dizer, o trabalho da Demétria. Então, a partir de final de 2000, desde o início de 2001 o Sítio Bahia e a estância Demétria é uma operação conjunta.

O Sítio Bahia também é uma propriedade rural localizada no bairro Demétria em Botucatu. A Estância Demétria / Sítio Bahia possuem o leite como principal matéria prima da produção. O rebanho de gado leiteiro é de 160 animais, que fornecem leite para o processamento e produção de derivados como o iogurte e o queijo (adiante serão mencionados os principais produtos da marca). Além da produção de leite existe a produção agrícola, praticada em função destes animais e da produção de frutas, que originam uma diversificada gama de doces.

> Quando a Demétria foi assumida e já no Sítio Bahia, no Sitio Bahia existem poucas árvores de fruta, mas já existia este foco de não perder nenhuma frutinha que está na árvore, vamos dizer assim. Aproveitar as frutas das árvores que estão em volta dando frutos. Na Demétria havia um pomar estabelecido. Muitos pés frutas, no pomar, limão, mexerica, laranja, amoreiras, e um pomar realmente com umas vinte variedades diferentes. A idéia principal foi não perder esta fruta. Não deixar esta fruta ficar no chão ou ser comida por passarinho ou por bicho. Aproveitar cada fruta que tem. Na verdade, a gente parte do foco de fabricação de geléia é aproveitamento daquilo que está lá a disposição, ou seja, tirando a rosela, nenhuma dessas frutas que a gente processa, são frutas que foram plantadas com a idéia de serem processadas. A rosela é uma questão à parte, é um produto bastante versátil. A gente tem que anualmente, semear, plantar, cultivar, cuidar dela para poder ter as colheitas.

A bandeira de trabalho da Estância Demétria é a produção de alimentos Biodinâmicos, inclusive em função do corpo de conhecimento por traz da atividade agrícola praticada pelos produtores rurais.

A marca está passando por um processo de transição. Hoje os rótulos dos produtos carregam o nome Estância Demétria / Sítio Bahia, porém o objetivo dos proprietários é consolidar o nome Estância Demétria. O nome Sítio Bahia é mantido em alguns rótulos porque o Sítio Bahia criou uma freguesia durante um bom tempo, gerando identificação com os clientes.

No Sítio Bahia existe a "Bioloja", que consiste em uma loja especializada na comercialização de alimentos biodinâmicos. Este espaço é responsável por aproximadamente 35% da comercialização dos produtos da marca. Porém existem outros canais de distribuição para estes produtos. A Estância Demétria participa de uma feira em São Paulo, que existe há mais de 15 anos, e que comercializa apenas produtos orgânicos. Outra feira, mais recente, mas que também passa a ser freqüentada pela Estância Demétria é uma organizada apenas para produtos biodinâmicos, também no município de São Paulo. Recentemente algumas lojas especializadas e restaurantes passaram a comercializar e utilizar os produtos da Estância Demétria.

Na seqüência são apresentadas as análises da marca sob os aspectos do modelo de pesquisa proposto.

4.5.2 ANÁLISE ESTRATÉGICA DA MARCA

4.5.2.1 Clientes

O perfil dos consumidores dos produtos da marca Estância Demétria consiste em pessoas com graduação superior ou mais, de 20% a 30% com mestrado ou doutorado. Grande

parte destes clientes fala mais de um idioma, são pessoas de classe média. Este perfil é baseado na visão que a empresa possui acerca de seus consumidores.

A Estância Demétria, ao analisar as tendências dos consumidores, ressalta que estes estão buscando seus produtos, pois eles refletem a procura pela qualidade de vida. Em função de todo o sistema diferenciado de produção, os consumidores entendem e enxergam nos produtos da marca uma fonte de alimentação saudável.

A motivação dos consumidores para buscarem os produtos da marca, na visão do produtor rural, está relacionada com as características intrínsecas dos produtos oferecidos. Os consumidores, complementando a informação sobre as tendências, vão buscar os alimentos que os proporcionem a qualidade de vida, sem agrotóxicos ou utilização de químicos que possam agredi sua saúde. Dentro desta corrente de consumidores estão inseridos os que buscam produtos *diet*, com menos calorias, mais integral, com mais fibra, ou seja, alimentos que sejam mais nutritivos.

Estes elementos são importantes na decisão de compra dos consumidores, pois a partir de toda a discussão sobre as características do alimento e sua vinculação ao estilo de vida das pessoas, aqueles que buscam uma vida com maior qualidade, buscam também alimentos com maior qualidade.

A empresa acredita que os produtos que ela produz e comercializa estão, de algum modo, disponíveis aos consumidores, mesmo que por outras marcas. Porém, uma possível necessidade que não plenamente atendida do mercado consumidor seja a oferta de grande variedade de produtos. Assim, com a "Bioloja", a Estância Demétria oferece aos consumidores a satisfação da necessidade de encontrar uma grande variedade de produtos biodinâmicos e orgânicos em um só lugar.

O quadro 4.5.1 apresenta o resumo das características identificadas como pertinentes aos consumidores da marca, na visão da Estância Demétria / Sítio Bahia.

Quadro 4.5.1: Características dos Clientes da Estância Demétria / Sítio Bahia

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Clientes	Tendências	Produtos *Light*, segurança do alimento, qualidade do produto, qualidade de vida.
	Motivação	Os atributos que geram benefícios funcionais aos consumidores são produtos saborosos, produtos de qualidade, produtos ricos em vitaminas e a segurança do produto.
		Estes fatores são importantes na decisão de compra.
		São consumidores com características hedônicas de consumo e outros com características funcionais de consumo.
		Existem três segmentos de benefícios: consumidores de alimentos light, consumidores de alimento integral e consumidores de alimentos isentos de químicos.
	Segmentação	Os consumidores podem ser segmentados com base nos benefícios procurados e com base na aplicação do produto.
	Necessidades não Atendidas	Maior disponibilidade e presença do produto no mercado e constância na oferta e industrialização.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

4.5.2.2 Análise da Concorrência

A Estância Demétria afirma que existe concorrência no ramo de produtos orgânicos, porém não é o mesmo tipo de concorrência que ocorre no mercado convencional. Esta percepção se justifica, na opinião do produtor, por existir, ainda, uma demanda pelos produtos superior à produção.

> A gente pode dizer que existe um pouco de concorrência. Mas não exatamente da forma que ela acontece no mercado convencional, nesse mercado de orgânicos, pelo seguinte fato: a demanda pelos produtos ainda é superior, eu acredito, à produção. Então, não existe uma concorrência acirrada neste mercado dos orgânicos ou biodinâmicos porque tudo o que se faz se vende, praticamente. Eu creio que a concorrência como tal, a gente não identifica.
> E como é que eles se posicionam? De uma forma bastante semelhante a nossa. Oferecendo um produto orgânico, um produto limpo, um produto que carrega em si a idéia de preservação do meio ambiente. É bastante semelhante o posicionamento deles ao nosso.

As ferramentas para identificar e analisar o posicionamento dos consumidores baseiam-se na percepção direta. Os concorrentes freqüentam os mesmos espaços de comercialização que a Estância Demétria. Com este contato a empresa pode perceber quais são as estratégias utilizadas pelos concorrentes e nenhuma outra ferramenta é utilizada para analisa-los. Ressalta-se o fato que a empresa não considera os produtos produzidos de modo convencional como concorrentes, pois atuam com outro foco de mercado.

As estratégias utilizadas pelos concorrentes para inserir seus produtos no mercado baseiam-se em uma distribuição mais ampla e maciça (em lojas e redes de comércio), diferente da estratégia da Estância Demétria que, por enquanto, possui um sistema de distribuição mais direto, com maior contato com os consumidores.

Apesar de conhecer parte das estratégias dos concorrentes, a Estância Demétria desconhece quais são os pontos fortes e as vulnerabilidades dos concorrentes. Isso ocorre justamente por não existir a necessidade de superar os concorrentes, pois a demanda pelos produtos orgânicos ainda é maior do que a produção, como citado anteriormente. Um ponto de vulnerabilidade dos concorrentes, na opinião da empresa, pode estar situado na ausência de legalização da Vigilância Sanitária do Estado de São Paulo por alguns produtores. A Estância Demétria possui este reconhecimento, porém não utiliza esta informação como diferencial estratégico.

O quadro 4.5.2 apresenta o resumo das características dos concorrentes da marca Estância Demétria / Sítio Bahia, na visão da própria organização.

Quadro 4.5.2: Características dos Concorrentes da Estância Demétria / Sítio Bahia

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Concorrência	Imagem / Identidade Da Marca	A empresa conhece superficialmente a imagem dos concorrentes.
		A ferramenta utilizada para conhecer os concorrentes é a observação direta.
	Estratégias	A estratégia utilizada pelos concorrentes para inserção dos produtos no mercado é baseada na boa distribuição dos produtos.
		A Estância Demétria / Sítio Bahia possui outras estratégias, diferentes da dos concorrentes.
	Potencialidades, Vulnerabilidades	Ponto forte: desconhecido.
		Pontos fracos: falta de certificação da vigilância sanitária.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

4.5.2.3 Auto-Análise

A administração da Estância Demétria é realizada por um grupo que trabalha de maneira colegiada. A idéia da agregação de valor à produção rural na propriedade surge a partir da necessidade de desenvolver formas de sobreviver. Esta necessidade somada à insatisfação com os ganhos que a venda da matéria-prima básica levou à decisão de agregar valor à produção, gerando renda para os envolvidos na produção.

> O que está na gênese desta atitude de transformar, a princípio foi uma questão de sobrevivência. Sobrevivência somada com a insatisfação com os ganhos que a venda da matéria-prima básica gera, a renda que ela gera. Então, para adicionar a renda começou a se fazer a transformação de leite em derivados diferenciados que o desdobramento depois o crescimento desta abordagem de agregação de valor, de transformar o produto base em alguma coisa com uma identidade, com uma qualidade intrínseca aumentada. Isso foi mais ou menos uma conseqüência, enfim, aquilo que era feito, o leite transformado em queijo, a fruta transformada em geléia ou então um legume transformado numa quiche, então entender esta questão do processa e agregar valor a todos os produtos da terra.

A imagem da marca Estância Demétria / Sítio Bahia pode ser resumida em uma palavra principal: confiança. O produtor afirma que os consumidores que conhecem e se relacionam com a marca confiam em seus produtos e entendem toda a filosofia que sustenta esta produção. Esta confiança é construída pelo relacionamento direto que a marca mantém com seus consumidores e, a partir deste relacionamento, os consumidores tomam ciência de

que a marca sustenta valores de respeito ao meio ambiente, praticando uma agricultura não agressiva.

As associações vinculadas à marca são de situações de felicidade e relacionamento amigável com o meio ambiente. A empresa, por possuir o relacionamento direto com os consumidores, divulga esta idéia. De acordo com o Sr. Ronaldo, "a vaca é feliz pois vive no pasto, namora com o touro, interage com a natureza". Além da felicidade a grande associação realizada, que por sinal é a idéia que sustenta a produção de alimentos orgânicos, está ligada à saúde. Os produtos orgânicos são bons para a saúde, não interagem com agrotóxicos ou outro tipo de substância química que eventualmente agride a saúde dos consumidores.

> A gente costuma dizer que a nossa vaca é a vaca feliz. Quando a gente vende o nosso produto, muitas vezes a gente fala isso. Leve aí um leite ou um leva um iogurte de vaca feliz. O pessoal pergunta o porquê, e a gente fala que esta vaca tem a possibilidade de encontrar com o touro, namorar com o touro direito. Ela vai num pasto onde tem árvores plantadas lá. Ela pode ficar embaixo das árvores, tem flores. A gente se preocupa com o ambiente onde esta vaca está, que esta vaca freqüenta. Este é um aspecto. Na verdade a gente desenvolveu duas frases que seriam um tipo de slogan que a gente usa também com o público que é: você sabe quem faz e outra é você sabe de onde vem. Na medida desta relação com o público direta, a gente tenta transmitir esses conceitos. Outra coisa, quando a gente vende o pão a gente diz leva minha senhora a saúde empacotada. Se o pessoal leva adiante esta conversa a gente realmente insiste. Alguém por exemplo reclama do preço do produto, diz: o produto é muito caro, é muito caro o seu pão! Oh, minha senhora, em compensação a senhora não vai gastar dinheiro com o médico! É um conceito que está implícito aqui, na medida do consumo de produtos de qualidade, um produto isento de químicos, você vai economizar na conta do médico, esta é uma relação direta.

O Sr. Ronaldo e, conseqüentemente, a marca Estância Demétria, não conhecem os motivos que os diferenciam das marcas concorrentes.

A imagem da marca mantém a proposta inicial, porém tanto a Estância Demétria quanto o Sítio Bahia existem desde antes da produção como esta se configura atualmente. Este fato sustenta a afirmação de que, apesar da filosofia de produção permanecer a mesma, a imagem da marca vem sendo aprimorada ao longo dos anos. Esta imagem que está sendo aprimorada é tanto no sentido gráfico (os símbolos utilizados) quanto de percepção dos consumidores.

A imagem da marca é diferente conforme o segmento de consumidores. Os consumidores que adquirem os produtos na feira ou na "Bioloja", carregam, além da imagem do produto, a imagem dos produtores. Então, quando não existe este contato, naturalmente a imagem da marca se torna diferente. Exemplos de canais de comercialização utilizados pela marca e que não promovem a interação do produtor com os consumidores são as lojas de terceiros e restaurantes.

Os benefícios que os clientes acreditam que estão recebendo quando consomem os produtos da marca Estância Demétria / Sítio Bahia são saúde e segurança. A segurança de que o produto é produzido de maneira responsável e sustentável, o que também está ligado à saúde do alimento. Como afirma o Sr. Ronaldo: *"saúde empacotada, leite de vaca feliz, produto limpo de agrotóxico, limpo de química"*.

As considerações sobre a personalidade da marca são realizadas na seção 4.5.3.3.

A marca Estância Demétria / Sítio Bahia tem presença como organização:

> Ela é um conceito relacionado com um lugar, uma imagem que as pessoas fazem de um determinado lugar e na nossa relação com o público a gente tenta representar este lugar. No nosso diálogo com o público é sempre enriquecido com testemunhos da nossa atividade, do dia-a-dia neste lugar. A gente tenta transmitir para o público o que a gente faz com o meio ambiente. A gente tem uma relação assim... de vez em quando fazer uma carta circular onde a gente conta para o público o que a gente faz numa certa época do ano. A nossa atividade no dia-a-dia, vamos dizer que a gente traz ela viva para o consumidor.

A Estância Demétria é um marco na produção orgânica no Brasil, revelando toda a tradição da organização. Os pioneiros da marca não são claramente definidos, pois a evolução das atividades foi marcada pela interação entre famílias, onde, para fins deste estudo, o Sr. Ronaldo Lempek é indicado como um dos pioneiros da marca tal qual ela se encontra atualmente.

Os motivos que originaram o desenvolvimento da marca, bem como sua imagem inicial, foram descritos na introdução deste caso.

A empresa conhece bem os pontos fortes e suas vulnerabilidades tanto da organização quanto dos produtos. Com relação aos pontos fortes da organização, a empresa ressalta a presença da marca, a aceitação desta marca, o idealismo e a convicção na filosofia que norteia as atividades. A vulnerabilidade da organização se concentra na atividade semi-artesanal. Já com relação aos produtos, os pontos fortes são: qualidade, sabor e identidade. A vulnerabilidade dos produtos está nas quedas de qualidade existentes, pois, na opinião do Sr. Ronaldo, ainda existem processos industriais não dominados completamente.

A alma da marca concentra-se na confiança. Confiança nas pessoas que estão por trás da confecção dos produtos da marca e na filosofia de trabalho que norteia todas as atividades da empresa rural. A visão da marca não é comercial. O que a marca pretende é que, por meio da comercialização dos produtos que produzem, a atividade agrícola responsável possa ser realizada no futuro e contribuindo para o futuro do planeta.

Quadro 4.5.3: Auto-Análise da empresa rural Estância Demétria / Sítio Bahia

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Auto-Análise	Imagem de Marca existente	A marca da marca é percebida como de qualidade, com bom atendimento, com produtos saborosos e digna de confiança.
		As principais associações vinculadas à marca são a felicidade e saúde.
		A imagem da marca é a mesma desde a sua fundação, porém pode variar conforme o segmento de consumidores.
		Os benefícios que os clientes acreditam que estão recebendo são saúde e segurança.
		Os benefícios intangíveis obtidos pelos consumidores são: sabor, vitaminas e qualidade do produto.
		A marca possui presença como organização e esta presença traduz-se pela integração da cadeia e pela consciência da marca com relação à filosofia de produção diferenciada.
	Tradição da Marca	A marca foi criada por produtores rurais ainda na década de 1970, porém tomou a forma que hoje apresenta a partir de 2001, quando o Sr. Ronaldo Lempek e outras famílias reformularam as estratégias de participação no mercado.
		A produção rural na Estância Demétria e no Sítio Bahia já existiam há vários anos, porém com a necessidade de identificar estratégias mais lucrativas de produção e inserção do produto no mercado, foi criada a marca.
	Pontos Fortes e Fraquezas	Pontos fortes da organização: a marca é forte, a marca possui grande aceitação e existe o idealismo norteador de todo o sistema de produção da marca.
		Pontos fortes do produto: qualidade, sabor e identidade.
		Ponto fraco da organização: escala de produção limitada.
		Ponto fraco do produto: quedas de qualidade.
	Alma da Marca (valores da organização)	A alma da marca concentra-se na confiança. O que a marca pretende é que, por meio da comercialização dos produtos que produzem, a atividade agrícola responsável possa ser realizada no futuro e contribuindo para o futuro do planeta.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

4.5.3 IDENTIDADE DA MARCA

4.5.3.1 Marca como Produto

A Estância Demétria possui uma enorme gama de produtos. De acordo com os Sr. Ronaldo, a maior parte dos produtos está na linha de laticínio e padaria. Como afirmado na apresentação deste caso, a propriedade possui um rebanho de 160 animais e o leite utilizado na produção dos subprodutos é originário de um sistema de produção biodinâmico. Além dos produtos da linha de laticínio e da padaria, a Estância Demétria possui uma linha de produtos derivados das frutas, também produzidas nos sistemas orgânico e biodinâmico.

Muitos dos atributos dos produtos responsáveis por gerar benefícios funcionais aos consumidores foram discutidos até este ponto. Estes atributos são resumidos em elementos vinculados à saúde, ao modo de produção diferenciado. Com relação aos benefícios emocionais, a marca possui um relacionamento estreito com seus consumidores, o que permite que estas pessoas conheçam a história da produção rural na Demétria, bem como a história de vida das famílias responsáveis pela produção. Este fator, para que mora em uma cidade grande e complexa como a cidade de São Paulo pode ser muito significativo emocionalmente.

Estes são os fatores responsáveis por diferenciar a marca com relação aos concorrentes, especialmente a confiança que os consumidores depositam na marca e nos produtores responsáveis por ela. O fator saúde também é muito importante para agregar valor e diferenciar a marca “Estância Demétria / Sítio Bahia”.

Os fatores de qualidade associados à marca são norteados pelo sistema biodinâmico de produção. A Estância Demétria possui uma certificação de produção biodinâmica internacional chamada “Demeter”. Esta é uma certificação proporcionada por um instituto europeu e que carrega o seguinte slogan: “Produtos Demeter com caráter”. Além desta

certificação, existe a percepção de sabor e qualidade diferenciados. Estas características, de acordo com o Sr. Ronaldo, são constantemente ressaltadas pelos consumidores.

Os consumidores dos produtos orgânicos e biodinâmicos da marca Estância Demétria / Sítio Bahia estão dispostos, em sua maioria, a pagar preços diferenciados pelos produtos. Esta disposição se justifica pela ciência, por parte dos consumidores, das qualidades e benefícios oriundos do consumo destes tipos de alimentos. A Estância Demétria não se preocupa com os preços praticados pelos outros produtores de alimentos orgânicos, estabelecendo sua tabela de preços de acordo com seus custos, sem preocupações estratégicas ou de concorrência.

A principal utilidade dos produtos representados pela marca Estância Demétria / Sítio Bahia é a alimentação saudável, como afirma o Sr. Ronaldo.

O perfil dos consumidores da marca foi descrito na seção 4.5.2.1, porém algumas informações são acrescentadas neste momento. Na visão do produtor, os consumidores dos produtos da marca são pessoas altamente politizadas, com nível cultural bastante elevado e muita consciência global, ecológica e ambiental.

O bairro em que a Estância Demétria e o Sítio Bahia estão localizados, no município de Botucatu, tem o nome de Demétria. Assim, é evidente a vinculação da marca ao local onde ela é produzida. Inclusive em função do histórico da produção de alimentos orgânicos no Brasil, a região onde se localiza a propriedade rural e a própria propriedade rural são amplamente reconhecidas como produtoras de alimentos orgânicos e biodinâmicos.

O quadro 4.5.4 apresenta o resumo das características identificadas na análise da marca Estância Demétria / Sítio Bahia sob o ponto de vista do produto (marca como produto).

Quadro 4.5.4: Marca Estância Demétria / Sítio Bahia como Produto

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Marca como Produto	Âmbito do produto	Laticínios, padaria, frutas e derivados.
	Atributos do Produto	Os atributos que proporcionam algum tipo de benefício (funcional ou emocional) para os consumidores são: atributos nutricionais, segurança, qualidade, confiança, seriedade e sistema de produção diferenciado.
		Estes atributos são os responsáveis por diferenciar a marca com relação aos concorrentes.
	Qualidade / Valor	Os fatores de qualidade associados à marca são: processo de produção, respeito às normas internacionais de produção, sabor e qualidade de vida.
		E em função do valor gerado pela qualidade associada à marca os consumidores **estão** dispostos a pagar preços diferenciados pelos produtos da marca Estância Demétria / Sítio Bahia.
	Usos	Alimentação saudável.
	Usuários	Os usuários da marca Estância Demétria / Sítio Bahia são consumidores pertencentes à classe média, altamente politizados e conscientes da importância da filosofia de produção da empresa.
	País / Local de Origem	A marca busca vinculação ao seu local de origem como ferramenta estratégica.
		Com relação aos produtos produzidos pela marca, a região em que se localiza a empresa é reconhecida pelos consumidores como tradicional produtora. Cabe ressaltar que este reconhecimento ocorreu após o início das atividades da Estância Demétria no local.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

4.5.3.2 Marca como organização

Os principais traços da cultura organizacional transmitidos aos clientes por meio da marca são: preocupação com o meio ambiente, honestidade naquilo que faz e a solidez do corpo de conhecimento que está por trás do que a marca produz e representa.

Com relação às capacidades e recursos organizacionais que a organização transmite por meio da marca, o Sr. Ronaldo destaca a capacidade que a empresa possui em atender os desejos e as necessidades pessoais dos clientes. A agilidade é uma capacidade que a organização possui, proporcionando um atendimento muitas vezes personalizado aos consumidores.

Com relação ao meio ambiente, a gênese das atividades da Estância Demétria / Sítio Bahia está neste fator. Conforme todas as informações apresentadas anteriormente, os

produtos da marca representam muito respeito e integração com o meio ambiente, promovendo a atividade agropecuária sustentável, buscando a garantia do futuro da atividade agrícola no futuro. Como afirma o Sr. Ronaldo: *"Isso ai está a priori, vamos dizer assim, nossa abordagem de trabalho benéfica ao meio ambiente ou de preservação está na gênese do que a gente faz"*. A marca Estância Demétria é o ícone que representa esta abordagem no Brasil, assim a marca sempre comunica esta relação aos consumidores.

Com relação à responsabilidade social da empresa rural, o Sr. Ronaldo afirma:

> Nosso programa de responsabilidade social é com o planeta. Preservação, melhoria de vida e assim por diante. O que eu poderia dizer é que a gente, assim como eu estou sentado com você nessa entrevista e não estou sendo produtivo pra minha organização, a gente recebe muita gente, alunos, estudantes, universitários. Do segundo grau, do primeiro grau. Grupo de produtores de muitos lugares dos quais a gente recebe e atende sem ônus, ou seja, o ônus de...cria personalidade que a gente adquiriu ao longo do tempo nessa abordagem de trabalho, em ser uma vitrine e receber pessoas. Então ai a gente pode dizer que tem uma abordagem social. Por que a gente está aberto ao público. Públicos específicos. O público curioso a gente não gosta de atender, o público que tem foco a gente atende.

Esta relação com a comunidade auxilia na disseminação da filosofia em que se baseiam as atividades da organização e não necessariamente no desenvolvimento da marca de modo estratégico. A Estância Demétria é multiplicadora dessa abordagem relacionada à conservação do planeta.

O principal traço da qualidade organizacional que a organização pretende transmitir aos consumidores por meio da marca é a confiança. Esta confiança é baseada na filosofia de produção e no seu reflexo na qualidade dos alimentos produzidos pela Estância Demétria.

A marca lida com a necessidade de inovação desenvolvendo e lançando novos produtos com bastante intensidade. Além do mais, ela instalou um novo laticínio e inaugurou a "Bioloja". A "Bioloja" é um espaço para a comercialização dos produtos da marca e ainda, uma vez por mês, acontece um encontro de consumidores destes produtos que buscam trocar informações e buscam também diversão aliada à qualidade de vida por meio da alimentação

saudável e do contato com a natureza. Apesar da preocupação latente com a inovação, esta característica não é comunicada aos consumidores por meio da marca.

A empresa deseja que exista uma relação íntima da marca com os clientes, sempre no sentido de consolidar a confiança dos consumidores com relação à qualidade dos produtos da marca.

A marca comunica a presença e o sucesso da organização por meio dos produtos de boa qualidade que a empresa sempre oferece aos seus consumidores. Estabelecendo e mantendo o padrão de qualidade ao longo do tempo, a marca acaba transmitindo a sua característica de solidez aos consumidores, proporcionando o sentimento de confiança na relação marca-consumidor.

A marca Estância Demétria / Sítio Bahia pretende ser regional. Apesar de a Demétria ser muito conhecida como produtora de alimentos orgânicos e biodinâmicos, a região em que a propriedade se localiza não possuía tradição na produção destes tipos de alimentos. De modo semelhante, os produtos não refletem traços da tradição local aos seus consumidores.

O quadro 4.5.5 apresenta um resumo das características da marca Estância Demétria / Sítio Bahia quando analisada sob o ponto de vista da organização (marca como organização).

Quadro 4.5.5: Marca Estância Demétria / Sítio Bahia como Organização

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Marca como Organização	Cultura / Valores	Os principais traços da cultura e dos valores organizacional que a organização transmite aos consumidores por meio da marca são: tradição, preocupação com o meio ambiente, honestidade e solidez no conhecimento.
	Recursos / Capacidades	Agilidade e atendimento personalizados são as capacidades e recursos organizacionais expressos pela marca.
	Preocupação com o meio ambiente	A relação da organização com o meio ambiente é expressa por: preocupação com o meio ambiente, utilização dos resíduos, agricultura sustentável, amigável, de respeito e buscando a preservação.
		A relação da empresa com o meio ambiente é expressa pela marca.
	Voltada para a comunidade	A empresa possui um programa de responsabilidade social.
		Este programa de responsabilidade social auxilia no desenvolvimento estratégico da marca disseminando a filosofia de produção utilizada.
	Qualidade Percebida	O principal traço da qualidade organizacional que a marca pretende transmitir aos consumidores é a confiança.
	Inovadora	A empresa lida com a necessidade de inovação lançando novos produtos.
		A Estância Demétria pretende comunicar, por meio da marca, que possui características inovadoras relacionadas à seriedade, à competência, à agilidade e ao conhecimento.
	Preocupação com os clientes	A organização deseja manter uma relação com os clientes baseada em: confiança na qualidade, clareza, amizade e intimidade.
		A organização pretende expressar sua preocupação com os clientes por meio do respeito, transparência e qualidade do produto.
	Presença / Sucesso	A marca transmite informações sobre a sua presença e sucesso por meio da oferta constante de produtos de qualidade.
	Local *versus* Regional / Nacional	A marca pretende ser regional.
		A marca não transmite algum tipo de tradição local aos seus consumidores.
		E o vínculo existente entre a empresa e os clientes é de confiança, amizade e intimidade.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

4.5.3.3 Marca como Pessoa

A marca Estância Demétria / Sítio Bahia nasceu baseada em uma filosofia de produção muito bem definida, com seus valores e objetivos claros. Esta filosofia de produção é vinculada ao meio ambiente, estabelecendo uma relação de respeito e desenvolvimento

sustentável. Seus valores expressam a preocupação com a saúde dos consumidores e com a utilização de insumos naturais de produção, sem a utilização da "química pesada" na adubação ou controle de pragas e doenças das plantas e animais.

A partir desta filosofia e dos valores ideológicos que norteiam as atividades da marca, o Sr. Ronaldo destaca que a personalidade da marca é muito clara: saudável e confiável. Ela é saudável, pois tem o objetivo de produzir e de fato produz, alimentos saudáveis que, além de não prejudicarem a saúde de quem os consome, proporciona benefícios aos consumidores. Confiável, pois a relação pessoal que a marca deseja manter com seus consumidores permite que exista o conhecimento da filosofia de produção adotada na Estância Demétria.

A estratégia utilizada pela empresa para realizar associações da personalidade da marca com os usuários da marca é baseada na confiança e na transparência. Dentre as diversas possíveis abordagens existentes para a venda de produtos, a empresa escolheu a troca de informações e convencimento dos clientes em função da qualidade e benefícios reais dos produtos.

O quadro 4.5.6 apresenta o resumo das características da marca Estância Demétria / Sítio Bahia quando analisada sob o aspecto da personalidade, ou seja, a transferência de características de uma pessoa para a marca.

Quadro 4.5.6: Marca Estância Demétria / Sítio Bahia como Pessoa

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Marca como Pessoa	Personalidade	A marca Estância Demétria possui, na visão do entrevistado, personalidade.
		A marca tem uma personalidade saudável e confiável.
	Relacionamento Marcas-Clientes	As estratégias utilizadas para associar a personalidade da marca aos consumidores são: produtos saudáveis, fornecimento de informações, transparência e confiança.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

4.5.3.4 Marca como Símbolo

Hoje a marca Estância Demétria / Sítio Bahia não possui um logo claramente desenvolvido. A empresa precisou desenvolver, com urgência, um rótulo para os produtos do novo laticínio e o resultado final não foi considerado como definitivo. A identidade visual da marca será desenvolvida nos próximos meses.

O objetivo da marca ao desenvolver sua imagem visual é transmitir a idéia da "vaca feliz", informando aos consumidores que os produtos da marca são resultado de um processo de produção que integra, com responsabilidade, o desenvolvimento de uma atividade comercial e a utilização sustentável do meio ambiente.

As metáforas utilizadas pela marca resumem todas as características da marca descrita nas linhas pretéritas deste caso. A "vaca feliz", o "pão contente", "leve saúde empacotada para casa" e as frases: "você sabe quem faz" e "você sabe de onde vem" demonstram com extrema precisão os objetivos da marca em suas relações com os consumidores.

O quadro 4.5.7 apresenta o resumo das características da marca Estância Demétria / Sítio Bahia quando analisada sob o ponto de vista do símbolo.

Quadro 4.5.7: Marca Estância Demétria / Sítio Bahia como Símbolo

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Marca como Símbolo	Imagens Visuais	A imagem visual da marca foi definida pelo dono da empresa como: simples.
		Com esta imagem a marca pretende comunicar ao cliente: confiança, qualidade e seriedade.
	Metáforas	A empresa utiliza metáforas para ilustrar os objetivos da marca. A vaca feliz, por exemplo.
	Tradição da Marca	De acordo com o entrevistado a marca Estância Demétria / Sítio Bahia possui tradição no mercado.
		Esta tradição é utilizada para o fortalecimento da marca por meio da divulgação da sua presença no mercado.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

4.6 VAL ALIMENTOS

4.6.1 BREVE HISTÓRICO E CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

A indústria Val Alimentos surgiu em conseqüência de uma produção agrícola que cresceu ao longo do tempo. No início das atividades o Sr. Valdenir Rossi, um respeitado produtor de goiaba há mais de trinta anos no setor, solicitou que o Sr. Luis Siorane, Engenheiro Agrônomo, realizasse alguns trabalhos de melhoria na produção. Desde o início a produção da fruta foi a especialidade da propriedade e, depois de um certo tempo, a comercialização da fruta *in natura*.

Com os anos os negócios da empresa rural foram crescendo, foram sendo desenvolvidas melhorias nas variedades das plantas, ampliação da área plantada, ampliação do mercado e, consequentemente, a empresa passou a ter goiaba tanto para a venda *in natura* quanto para sustentar um processo de industrialização. Porém esta industrialização não era da empresa Val Alimentos, ou seja, até este momento a produção originava matéria-prima com excelente qualidade e que era destinada à industrialização por outras empresas.

A partir da constatação de que a atividade de produção estava crescendo em termos de volume, inicia-se o novo projeto da empresa: a industrialização da produção.

A grande justificativa do produtor rural para esta iniciativa foi: "[...] *ao invés de vender essa matéria-prima pra outras indústrias transformar e vender o produto acabado que a gente fizesse isso aqui também* [...]".

Essa idéia surgiu "mais ou menos" em 1993, se tornando algo concreto em 1996 com o estabelecimento do setor industrial da Val Alimentos. O nome Val é explicado porque desde o início das atividades de produção de matéria-prima, existe uma ligação muito forte do nome do produtor rural Valdenir Rossi com as atividades empresariais. Como algo inevitável, a transferência da imagem do "dono" ao empreendimento buscou assegurar uma série de

atributos e indicações de qualidade, justamente em função da conduta e do reconhecimento da sociedade ao produtor rural Valdenir Rossi.

Val é uma derivação do nome de Valdenir Rossi, originando a Val Frutas e depois a Val Polpas. Com o passar dos anos além da goiaba, outros produtos foram sendo inseridos na linha de produção, com destaque aos produtos "atomatados".

A empresa Val Alimentos localiza-se no município de Vista Alegre do Alto, região norte do estado de São Paulo. Grande parte da produção de goiaba que é utilizada no processo de industrialização e no comércio de frutas frescas é produzida no "Sítio Queiroz", onde se localiza a planta industrial, porém existem outros produtores rurais integrados à processadora e que sustentam a plenamente.

> De uma situação inicial para agregar valores invés de passar a fruta para outros industrializar daqui e passar ela passou a ser um negócio e aí então o ganho de volume e a necessidade de mais matéria prima de mais volume aí a gente buscou parceiros aí terceiros.

A Val Alimentos é uma empresa com pouco mais de dez anos no mercado (produção industrial), mas com mais de trinta anos na produção rural. Demonstra-se preocupada em acompanhar a evolução do mercado de alimentos no mundo, destacando-se, neste estudo, as características da empresa que se referem aos fatores que sustentam a "marca" **Val Alimentos**.

A empresa é administrada por um conselho diretivo. Reportando-se a este conselho está a área da diretoria, composta por três segmentos: diretoria de comércio de frutas; diretoria da divisão agrícola; diretoria da divisão industrial. A empresa é administrada como uma *holding*.

Existe uma área administrativa-financeira, que compreende uma gerência de produção e uma gerência comercial. Dentro da divisão de produção existe a área de suprimentos, controle de qualidade e manutenção da fábrica. Já na área comercial existe toda a área de administração de vendas, pós-venda e de relacionamento com o consumidor (SAC).

A área de marketing atua como um órgão de *staff*, assim como as áreas jurídica, contábil e de informática, oferecendo todo o suporte às decisões da diretoria da empresa. A empresa conta ainda com um departamento de Recursos Humanos e com a área de contabilidade fiscal.

A empresa possui aproximadamente 350 colaboradores, divididos entre pessoal da área agrícola, pessoal da área das frutas (*packing house*), pessoal do processamento industrial e pessoal encarregado pelo transporte.

A Val Alimentos caracteriza-se como uma empresa rural, que inicialmente produzia uma matéria-prima (goiaba) e comercializava este produto com baixa agregação de valor. Com o passar dos anos e com o fortalecimento da área de produção agrícola, o produtor rural vislumbrou a possibilidade de agregar valor ao seu produto, dando origem aos derivados da goiaba. Estes produtos são: geléias, doces em caldas, doces cremosos, doces em massa, polpas; além dos derivados da goiaba, existem os "atomatados": molho agridoce de tomate, polpa, *catchup*, extratos e molhos de tomate.

A entrevista que originou estas informações foi realizada no dia 5 de setembro de 2006, na sede da empresa no município de Vista Alegre do Alto. Participaram da entrevista: Sr. Luis Siorani (Diretor Industrial), Sr. Carlos Jovino (Gerente Administrativo e Financeiro) e o Sr. Roberto Rossi (Supervisor de Marketing).

4.6.2 ANÁLISE ESTRATÉGICA DA MARCA

4.6.2.1 Clientes

Os consumidores dos produtos Val pertencem, na visão da empresa, às classes A, B e C. Em geral a responsável pela compra do alimento é a dona de casa, portanto os esforços de marketing são direcionados à este cliente. As donas de casa detêm uma grande

responsabilidade, pois estão adquirindo produtos que seus familiares irão ingerir e consequentemente se esforçam na busca por maiores informações acerca dos produtos que desejam comprar.

O mercado atendido pela Val Alimentos consiste em estados da região Centro-Oeste, Sudeste e parte da região Sul. Existem particularidades e diferentes preferências dos consumidores dependendo da região em que se localizam. Por exemplo: em Goiás e em São Paulo os consumidores desejam e valorizam a praticidade, agilidade, conveniência, enquanto que em outros estados os consumidores valorizam mais o ato de preparar e saborear o alimento, não se preocupando tanto com o tempo.

Apesar da preocupação da Val Alimentos com as características dos consumidores finais, existe outro fator relevante na definição de estratégias de relacionamento. É fundamental que se estabeleçam relações de **parceria** com os distribuidores e varejistas, responsáveis pela oferta dos produtos aos consumidores finais. As estratégias de penetração no mercado também varia de acordo com a região, por exemplo: no Centro-Oeste o foco é relacionamento com atacadistas, distribuidores e reduzido relacionamento com varejistas; no Sudeste são utilizados distribuidores e varejistas.

> Nós trabalhamos às vezes diferentemente em cada região é, talvez em função da concorrência, ou por aptidão da região. No Centro Oeste a gente atua forte e atua basicamente em atacado e distribuidor, pequeno distribuidor, pouca coisa no varejo. Porque é uma região que quem vai fazer o varejo ali, é o próprio atacado e daí ele vai lá pro Norte, vem até São Paulo, às vezes alguns vão até Paraná. Já São Paulo a gente está trabalhando mais com varejo, Minas, Espírito Santo varia e Norte fluminense a gente trabalha bastante em varejo e alguma distribuição. São Paulo nós estamos trabalhando com distribuidores, pequenos distribuidores e varejo não trabalhamos com grandes redes, praticamente sim em toda linha. Alguns produtos em algumas redes e no Sul, bem direcionado pra distribuidor Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Então é depende muito a região.

A partir do ano de 2005 a empresa iniciou as operações com a linha de atomatados: molho de tomate, o extrato de tomate e o *catchup*. O objetivo desta iniciativa foi tornar a marca mais conhecida pelos consumidores a partir do momento em que a Val passou a ocupar maior espaço nas prateleiras (com os derivados de goiaba e os atomatados). Uma outra

tendência estudada pela empresa para o curto prazo é o desenvolvimento de linhas de produtos *light* e *diet*, em função da quantidade e açúcar presente nos doces.

Como fonte de informações utilizadas pela empresa para identificar tendências dos consumidores, a Val Alimentos aponta que não são realizadas pesquisas "formais" com este objetivo, contudo são realizadas análises das discussões sobre alimentação que ocorrem na mídia. Além desta atividade, os concorrentes também são considerados uma fonte valiosa de informações e que, por sua vez, estão desenvolvendo os produtos *light* e *diet*. Empresas maiores, não consideradas concorrentes diretos, são outra importante fonte de informações.

Quando se trata da **motivação** dos consumidores, os **benefícios funcionais** obtidos ao consumir o produto, na visão da empresa são: produtos saborosos, produtos energéticos, grande quantidade de fruta na composição dos doces, qualidade no produto final e em todo o processo de produção, além de serem produtos ricos em vitamina C e Licopeno.

Estes são fatores muito importantes, na visão da empresa, no momento da decisão de compra do produto. Contudo, o preço ainda exerce grande influência na decisão pela primeira compra. A partir do momento que a pessoa compra e experimenta o produto pela primeira vez ela tende a reconhecer a qualidade do produto e tende a repetir a compra, não considerando o preço como um fator determinante da recompra.

> Preço é uma coisa que faz diferença, mas é eu diria que talvez a pessoa que tá aliando a Val goiabada Val como produto de qualidade ela pode comprar ela independente ao preço porque ela conhece e sabe que é um produto bom ela pode pagar um pouquinho mais assim provou conheceu e identificou isso.
> O consumidor conforme se ele gosta de consumir goiabada a gente tem certeza que ele vai consumir o nosso produto por conta disso mesmo ele poder sentir a goiabada lembrar principalmente o pessoal do interior aquela tradição de goiabada de fundo quintal e tudo mais.

Os mercados atendidos pela empresa, citados na caracterização da organização, podem ser segmentados em função dos distribuidores e seus mercados-alvo, respectivamente.

Com relação às necessidades não atendidas dos consumidores, a empresa acredita que seja necessário aumentar a participação de sua marca no mercado, com maior quantidade de

itens na prateleira. Por outro lado, existe ainda uma necessidade de produzir doces com maior quantidade de frutas em sua composição, originando produtos de maior qualidade e satisfazendo as necessidades dos consumidores. Este, na visão da empresa, é um problema do mercado e que a Val Alimentos busca resolver em seus produtos.

O quadro 4.6.1 apresenta o resumo das características identificadas como pertinentes aos consumidores da marca, na visão da Val Alimentos.

Quadro 4.6.1: Características dos Clientes da Val Alimentos

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Clientes	Tendências	Novidades, inovação, *light*, *diet*.
	Motivação	Produto saboroso, energético, de qualidade, muita fruta no doce, gostoso, rico em vitaminas.
		Estes fatores são importantes na decisão de compra, mas o preço influencia.
		Consumidores que buscam conveniência, consumidores hedônicos.
	Segmentação	Benefícios procurados, fidelidade à marca, aplicação.
	Necessidades não Atendidas	Maior presença da marca nas prateleiras, maior quantidade de fruta no doce.
	Pontos Fortes e Fraquezas	Pontos fortes da organização: integração da cadeia de produção, produção de matéria-prima para sustentar a indústria, comércio, transporte, agregação de valor, marca forte, mercado conquistado, agressividade, domínio da função, pessoas capacitadas, localização geográfica.
		Pontos fortes do produto: qualidade, sabor, embalagem (formato).
		Pontos fracos da organização: tamanho da empresa, escala de produção.
		Ponto fraco do produto: embalagem não tem um forte apelo para o consumo (ilustrações).
	Alma da Marca (valores da organização)	O futuro da empresa depende de esforços de consolidação da marca e acredita que este objetivo será alcançado com a manutenção da qualidade dos produtos e do atendimento a todos os segmentos a que se propõe.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

4.6.2.2 Análise da Concorrência

A Val Alimentos sempre acompanha a concorrência, seus preços, o mercado em que os concorrentes estão atuando, as estratégias utilizadas, a qualidade dos produtos, o que faz com que a organização conheça as características das marcas concorrentes. Esta estratégia utilizada pela Val Alimentos proporciona à empresa uma imagem com pouca riqueza de detalhes acerca dos concorrentes, isso em função da não-utilização de instrumentos formais de coleta de dados (pesquisas de mercado, etc.).

As **ferramentas** utilizadas para a **coleta de dados** e informações relevantes sobre o mercado são: visitas ao mercado, conversas com clientes e, grande parte das informações mais relevantes, são provenientes dos representantes de vendas dos produtos da marca.

Com relação às **estratégias** predominantes entre os **concorrentes**, é necessário que seja realizada uma divisão entre a linha dos produtos da goiaba e os atomatados. Na linha de goiaba todos os concorrentes têm: mesma embalagem, mesmo tipo de envase, as mesmas condições, alguns estão usando a estratégia de preços, outros estão usando a estratégia de baratear o produto diminuindo sua qualidade. Já na linha de atomatados a concorrência se dá, predominantemente, por meio da embalagem, com o objetivo de baratear o produto.

Levando em consideração as estratégias utilizadas neste mercado, a Val Alimentos considera que existem três segmentos diferenciados: o elitizado, o intermediário e os que concorrem em preço. Dentre estas três categorias a Val Alimentos se classifica como pertencente ao grupo que concorre com estratégias no segmento intermediário.

Dentre os **pontos fortes dos concorrentes** a organização destaca o **nome** – os concorrentes estão no mercado há muito mais tempo que a Val; **Inovação** – durante muito tempo estiveram sozinhos no mercado com uma embalagem diferenciada; e **distribuição** –

estão presentes com grande força no mercado. Por outro lado, quando analisados os **pontos fracos dos concorrentes**, constata-se que existe pouca quantidade da fruta na composição do doce, falta de integração da cadeia de produção, gerando prejudicial **dependência** do fornecimento de matérias-primas por terceiros. Apesar de a distribuição ser apontada como ponto forte em um primeiro momento, este mesmo fator é ressaltado como possível ponto fraco sob outro ponto de vista. Por vezes os concorrentes não possuem flexibilidade suficiente para atender suas demandas tão bem quanto no passado, gerando uma oportunidade para a Val Alimentos.

O quadro 4.6.2 apresenta o resumo das características dos concorrentes da marca Val, na visão da própria organização.

Quadro 4.6.2: Características dos Concorrentes da Val Alimentos

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Concorrência	Imagem / Identidade Da Marca	A empresa conhece a identidade dos concorrentes, porém, superficialmente.
		As ferramentas utilizadas para conhecer os concorrentes são mídia, observação dos concorrentes, conversas com parceiros, visitas ao mercado, conversas com clientes, representantes de vendas.
	Estratégias	As estratégias utilizadas são embalagem, envase, preço baixo, baixa qualidade em função do preço.
		A Val alimentos afirma que não pertence a algum grupo destas estratégias.
	Potencialidades, Vulnerabilidades	Pontos fortes: nome, inovação, distribuição.
		Pontos fracos: qualidade, atendimento, dependência de terceiros para suprimento de matéria-prima.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

4.6.2.3 Auto-Análise

A marca Val Alimentos é percebida pelos consumidores, na visão da própria organização, como uma marca que representa produtos de **qualidade**. Além do fator qualidade, o **sabor** também se destaca como referência para o consumidor, originando uma identificação entre a marca e que a consome.

É com base nestes atributos que a organização tem o objetivos de realizar associações da imagem da marca com fatores como a família, como doces saborosos (que remetem à boas sensações) e à tradição. O fator tradição surge nesta lista de associações por conta de a fruta goiaba ser tradicional no Brasil e, "quando a vovó faz o doce da goiaba... não há neto que resista". Assim, o consumo dos doces de goiaba da marca Val pode proporcionar, dada sua qualidade e sabor, sensações boas e lembranças agradáveis.

O fator qualidade inserido em todo o processo de produção dos produtos da Val Alimentos é o responsável pela diferenciação do produto dos produtos concorrentes. E para comunicar esta característica aos consumidores e divulgar a marca, os principais canais de comunicação utilizados pela Val Alimentos são: jornais de ofertas e inserções em rádio e televisão. Também se utiliza das propagandas feitas pelos varejistas, seus encartes, pontas de gôndolas, jornal, televisão, abordagem de representante da empresa nas lojas dos varejistas. Como último canal, porém não menos importantes, a empresa Val Alimentos mantém um *Site* institucional na Internet.

Com relação à imagem da marca, a Val Alimentos considera que sua marca mantém a mesma proposta e sustenta a mesma imagem desde o início de suas atividades. Uma evolução nesta variável está ligada ao modo com que a empresa vem trabalhando sua imagem com os parceiros e com os consumidores. No início, e até a pouco tempo, o foco da empresa era conscientizar os parceiros (atacadistas, distribuidores, varejistas) da proposta da marca.

Atualmente a empresa inseriu os consumidores neste processo, elaborando campanhas mais direcionadas aos consumidores finais.

A imagem da marca Val Alimentos não sofre alteração de acordo com o segmento em que atua. Na linha de frutas, na linha de doces ou na linha de atomatados, a imagem da empresa deve permanecer a mesma, sempre incorporando benefícios aos consumidores, tais como: qualidade do produto, confiança na qualidade e segurança do que a pessoa está ingerindo e sempre consumindo um produto saboroso. Já com relação aos benefícios intangíveis a empresa considera que a marca proporciona a satisfação ao paladar, os produtos possuem muitas vitaminas e são produtos energéticos.

As questões de personalidade da marca, apesar de serem abordadas nas discussões acerca da auto-análise, são discutidas na seção "Marca como Pessoa", adiante.

Quanto à presença como organização, a Val Alimentos acredita que suas atividades de integração da cadeia de produção são reconhecidas por seus clientes, ao menos pelos "intermediários" da distribuição, originando uma imagem mais sólida da empresa. Apesar de não possuir o objetivo de transmitir esta informação ao consumidor final, o fato da empresa trabalhar num sistema de integração vertical da produção sustenta a vinculação da imagem da marca da empresa à família, alvo das novas campanhas promocionais da Val Alimentos.

> A empresa busca, em alguns casos, transmitir a imagem de integração da cadeia, especialmente quando existe alguma negociação com o segmento financeiro ou quando existe negociação com algum grande grupo varejista ou de distribuidores.

Seguindo na estrutura apresentada por Aaker (1996), a empresa Val Alimentos considera que os pontos fortes da organização são: integração da cadeia de produção, produção industrial sustentada numa produção agrícola, comércio de frutas, domínio do transporte de seus produtos, forte sistema de agregação de valor, uma marca forte no mercado, o mercado conquistado pela empresa, domínio da função, pessoas capacitadas e a localização geográfica.

Os produtos também estão sustentados por três pontos fortes na visão da Val Alimentos: qualidade do produto, que é fator determinante da recompra do produto; sabor, que remete aos doces caseiros consumidos em família; e embalagem.

Apesar dos pontos fortes da organização e dos produtos representarem uma vantagem competitiva para a organização, é sabido que o tamanho da empresa em relação aos concorrentes e a escala de produção da Val Alimentos consistem em pontos fracos e que devem ser superados em um futuro breve.

A dimensão análise estratégica da marca é encerrada pela declaração da empresa acerca da alma da marca, de seu sonho e da sua visão. A Val alimentos acredita que seu futuro está vinculado aos esforços de consolidação da marca e acredita que este objetivo será alcançado com a manutenção da qualidade dos produtos e do atendimento a todos os segmentos a que se propõe.

As características principais acerca da auto-análise realizada pela empresa Val Alimentos são apresentadas no quadro 4.6.3.

Quadro 4.6.3: Auto-Análise da empresa rural Val Alimentos

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Auto-Análise	Imagem de Marca existente	A marca da marca é percebida como de qualidade, saborosa, com identificação com o cliente.
		As associações vinculadas à marca são a família, doces saborosos, tradição
		A marca se diferencia da concorrência pela qualidade, preço e disponibilidade do produto.
		A imagem da marca mantém-se a mesma desde a sua fundação e, também, mantém-se para todos os segmentos.
		Os benefícios que os clientes acham que estão recebendo são qualidade, confiança e sabor.
		Os benefícios intangíveis obtidos pelos consumidores são satisfação ao paladar, vitaminas e produto energético.
		A marca possui presença como organização e esta presença traduz-se pela integração da cadeia, pela indústria instalada e pela própria empresa.
	Tradição da Marca	O criador da marca é Valdenir Rossi.
		A empresa surge da evolução da produção agrícola muito bem estruturada e da necessidade de agregar valor à matéria-prima
	Pontos Fortes e Fraquezas	Pontos fortes da organização: integração da cadeia de produção, produção de matéria-prima para sustentar a indústria, comércio, transporte, agregação de valor, marca forte, mercado conquistado, agressividade, domínio da função, pessoas capacitadas, localização geográfica.
		Pontos fortes do produto: qualidade, sabor, embalagem (formato).
		Pontos fracos da organização: tamanho da empresa, escala de produção.
		Ponto fraco do produto: embalagem não tem um forte apelo para o consumo (ilustrações).
	Alma da Marca (valores da organização)	O futuro da empresa depende de esforços de consolidação da marca e acredita que este objetivo será alcançado com a manutenção da qualidade dos produtos e do atendimento a todos os segmentos a que se propõe.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

4.6.3 IDENTIDADE DA MARCA

4.6.3.1 Marca como Produto

Vale ressaltar que os produtos representados pela marca Val Alimentos são vários, variando de frutas frescas (onde a goiaba é a principal) à produtos industrializados derivados do tomate. Assim destacam-se: geléias, doces em caldas, doces cremosos, doces em massa, condimentos, polpas, molho agridoce de tomate, *catchup*, mostarda, extratos e molhos de tomate.

Estes produtos contêm muitos atributos (funcionais e emocionais) que são capazes de determinar a decisão de compra dos consumidores. Dentre estes atributos funcionais a empresa acredita que o Licopeno e a grande carga de Vitamina C sejam os principais. Por outro lado, os benefícios emocionais ao consumir os produtos da marca, especialmente doces derivados da goiaba, estão relacionados ao sabor que agrada o paladar dos consumidores por conta da quantidade de fruta presente na composição do doce; a tradição de se consumir a goiaba e os doces derivados; consiste em doce popular tradicional no Brasil; e existe a agregação da imagem da família ao produto, quando a "vovó" fazia o doce para as crianças.

Em parte são estes os atributos responsáveis por adicionar valor e diferenciar a marca. Porém outros fatores contribuem para isso também, tais como o processo de produção integrado, a busca por respeitar normas internacionais da saúde, respeito à legislação internacional, boas práticas no processo de produção, dentre outros pontos de controle que materializam a preocupação da Val Alimentos com a segurança dos produtos que são fornecidos aos seus consumidores.

Por todos os fatores citados anteriormente, a empresa reconhece nos consumidores a disposição em pagar um preço prêmio que recompense os esforços de agregação de valor aos produtos da marca. E visto que a principal utilidade dos produtos Val Alimentos é a

alimentação, a explicação para esta disposição dos consumidores se torna evidente: a noção de que um alimento é ingerido pelo consumidor, portanto fará parte da vida deste consumidor, precisa passar por um processo de produção seguro, e contém ainda outros atributos que satisfação os desejos dos consumidores.

Quando questionada sobre quais as principais estratégias utilizadas para realizar as associações da personalidade da marca com os seus usuários a empresa afirmou que não existe algo sofisticado, pensado para este fim. Acredita que os principais responsáveis pela divulgação das características da marca são os vendedores e representantes, as visitas dos diretores da empresa aos parceiros, destacam o papel dos varejistas como parceiros neste processo pois têm contato direto com os consumidores finais. Outra ferramenta utilizada para divulgar as características da marca são os veículos da empresa, que buscam transmitir uma imagem da marca que esteja vinculada à **família**.

Vincular a marca à imagem da família é um esforço em prol da vinculação da idéia de produtos saudáveis, de qualidade, tradicionais e que proporcionam satisfação a quem consome. Deste modo uma instituição tradicional como a família pode ser uma importante ferramenta para associação à marca.

E, finalizando as análises da marca sob o ponto de vista do produto, quando questionada sobre a intenção de vincular a marca ao seu local de origem como uma ferramenta estratégica, a empresa afirma que é uma possibilidade realmente utilizada. Isso ocorre, pois a região onde a empresa está localizada (município chamado Vista Alegre do Alto/SP) é a maior produtora de goiaba de São Paulo, os concorrentes também estão na região e, por conseqüência, a empresa acredita que os consumidores reconheçam este *status* de excelência na produção da goiaba e dos seus derivados.

O quadro 4.6.4 apresenta o resumo das características identificadas na análise da marca Val Alimentos sob o ponto de vista do produto (marca como produto).

Quadro 4.6.4: Marca Val como Produto

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Marca como Produto	Âmbito do produto	Geléias, doces em caldas, doces cremosos, doces em massa, condimentos, polpas, molho agridoce de tomate, *catchup*, mostarda, extratos e molhos de tomate.
	Atributos do Produto	Os atributos que proporcionam algum tipo de benefício (funcional ou emocional) para os consumidores são: atributos nutricionais, sabor, tradição, família, doce popular.
		Estes atributos são, em parte, os responsáveis por diferenciar a marca com relação aos concorrentes.
	Qualidade / Valor	Os fatores de qualidade associados à marca são: processo de produção, respeito às normas internacionais de produção e utilização do APPCC.
		E em função do valor gerado pela qualidade associada à marca os consumidores **estão** dispostos a pagar preços diferenciados pelos produtos da marca Val.
	Usos	Alimentação, prazer, diversão.
	Usuários	Os usuários da marca Val são consumidores pertencentes à classe (nível de renda) A, B e C.
	País / Local de Origem	A marca busca vinculação ao seu local de origem como ferramenta estratégica.
		Com relação aos produtos produzidos pela marca, a região em que se localiza a empresa é reconhecida pelos consumidores como tradicional produtora.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

4.6.3.2 Marca como organização

Missão da organização: Produzir e comercializar frutas. Transportar e fabricar alimentos com qualidade e segurança, agregando valor. Atender às expectativas de todos os clientes. Capacitar e profissionalizar os colaboradores. Perenizar as empresas e garantir retorno financeiro.

Valores da organização: Transparência; Compromisso; Trabalho em equipe; Confiabilidade; Excelência no atendimento ao cliente; respeito aos valores humanos.

Visão da organização: Ter a marca Val identificada como sinônimo de qualidade, em todos os seguimentos que atua.

Com estas declarações acerca da marca, conforme informações extraídas de documentos da empresa, explicitam-se os principais traços da cultura e dos valores da organização, os quais são transmitidos ao consumidor por meio da marca.

A Val afirma que as principais capacidades e recursos organizacionais expressos pela marca consistem no *know-how* na produção da goiaba e dos derivados, na experiência do produtor rural (e da empresa), na inovação e na segurança do alimento.

Todos estes fatores são características da organização que, por outro lado, apresenta grande preocupação com o meio ambiente. A Val tem muita preocupação com o meio ambiente e isso é refletido em todas as licenças ambientais obtidas. Esta preocupação não consiste apenas em um reflexo das exigências legais, mas sim do entendimento da empresa como algo necessário, para que a Val atinja o objetivo de perenizar a sua marca.

A empresa trabalha com a reutilização de resíduos, irrigação com resíduos orgânicos, reciclagem e com a agricultura sustentável. A empresa reconhece que possui uma grande vantagem, pois, aos olhos dos consumidores, por se tratar de uma empresa inserida no ambiente rural, deve estar preocupada com a região, com a comunidade rural e com a sustentabilidade das suas atividades.

Por outro lado, o reconhecimento destas características da empresa pelos consumidores não é foco das atividades de divulgação da marca. São características inerentes à empresa as quais os consumidores que conhecem a marca e sua origem podem reconhecer, mas que não se dá rotineiramente.

Além da preocupação com o meio ambiente, a empresa possui programas sociais como o “menor aprendiz”, a utilização de pessoas portadoras de necessidades especiais, convênios com universidades que fornecem estagiários e pesquisadores que utilizam a empresa como fonte de pesquisa. A comunidade local tem acesso à fábrica por meio de visitas de escolas, em dias de campo.

Ao realizar estas atividades a marca pretende transmitir confiança aos consumidores quando se dispõe a receber a comunidade. Porém, estas atividades não são "pensadas" com o objetivo estratégico, mas estas ações melhoram o relacionamento e divulgam a marca. Este é um dos valores da organização: transparência.

A marca Val é muito forte na região, pois participa da vida da comunidade, em quermesses, por exemplo, onde ajuda com a doação de produtos e consequentemente divulga o nome da empresa. Ações como as citadas anteriormente podem garantir algumas certificações à Val. Existe um processo de certificação da empresa como "Parceira da APAE (Associação e Pais e Amigos dos Excepcionais)" por empregar pessoas portadoras de necessidades especiais.

Por meio da inovação da empresa rural Val Alimentos pretende transmitir aos consumidores algumas características que a diferencia de marcas concorrentes. A competência da organização em laçar novos produtos (este é o modo com que a empresa lida com a necessidade de inovação), conhecer o que faz são informações transmitidas aos consumidores. Por outro lado, a agilidade e o conhecimento da organização são, também, características distintivas da marca.

Como organização, a marca Val pretende que exista uma relação com os clientes pautada na parceria, na confiança e na clareza. A característica da parceria deve ser cultivada com os agentes de introdução dos produtos da marca no mercado, tais como atacadistas, distribuidores e varejistas. Já as características de confiança (na qualidade, na segurança e na disponibilidade) e clareza são características relacionadas, também aos parceiros, mas principalmente aos consumidores da marca Val.

Com a intenção de comunicar a presença da organização no mercado e seu sucesso aos consumidores a empresa lançou, em 2006, o selo comemorativo dos dez anos de existência da marca. Este selo foi utilizado nas embalagens dos produtos, no site da empresa e em todos os

tipos de correspondência emitidos pelos colaboradores. A intenção da Val com a instituição do selo suporta as iniciativas de comunicação aos parceiros e colaboradores com relação às características descritas anteriormente.

Para finalizar a apresentação da marca Val sob o ponto de vista da organização, destaca-se o objetivo da empresa: consolidar-se como uma empresa nacional. Apesar de estar localizada no estado de São Paulo, em uma região reconhecida pela tradição na produção da goiaba, a marca busca transmitir aos consumidores uma imagem de tradição local. Mas esta característica da tradição local não se restringe à localização da organização, mas é expandida para tradições brasileiras (nacionais) relacionadas ao histórico apreço pela fruta e maciço consumo de seus derivados (doces, dentre outros).

O quadro 4.6.5 apresenta um resumo das características da marca Val Alimentos quando analisada sob o ponto de vista da organização (marca como organização).

Quadro 4.6.5: Marca Val como Organização

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Marca como Organização	Cultura / Valores	Os principais traços da cultura e dos valores organizacional que a organização transmite aos consumidores por meio da marca são: confiança, tradição, segurança e transparência.
	Recursos / Capacidades	*Know-how*, experiência, inovação, segurança são as capacidades e recursos organizacionais expressos pela marca.
	Preocupação com o meio ambiente	A relação da organização com o meio ambiente é expressa por: preocupação da empresa com o meio ambiente, reutilização dos resíduos, reciclagem, agricultura sustentável.
		Não existem campanhas promocionais realizadas pela empresa para comunicar aos consumidores esta preocupação com o meio ambiente.
	Voltada para a comunidade	A empresa possui um programa de responsabilidade social.
		Este programa de responsabilidade social auxilia no desenvolvimento estratégico da marca demonstrando que a comunidade pode confiar na empresa; melhora o relacionamento com a comunidade; ressaltando a transparência da empresa, afirmando que se trata de uma empresa solidária.
	Qualidade Percebida	Característica não identificada.
	Inovação	A empresa lida com a necessidade de inovação lançando novos produtos, analisando os concorrentes e analisando os consumidores.
		A Val pretende comunicar, por meio da marca, que possui características inovadoras, tais como: competência, agilidade e competência.
	Preocupação com os clientes	A organização deseja manter uma relação com os clientes baseada em: parceria, confiança na qualidade, confiança na segurança, confiança na disponibilidade, clareza.
		A organização pretende expressar sua preocupação com os clientes por meio da transparência, do respeito e da inovação.
	Presença / Sucesso	A marca comunica sua presença e o sucesso no mercado lançando selo comemorativo, por meio do website, por correspondências, pela embalagem.
	Local *versus* Regional / Nacional	A marca pretende ser nacional.
		A marca transmite algum tipo de tradição local aos seus consumidores.
		E o vínculo existente entre a empresa e os clientes baseia-se na confiança, na seriedade e na transparência.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

4.6.3.3 Marca como Pessoa

Discutir a marca como pessoa consiste em relacionar à marca às características de personalidade comuns aos seres humanos. Por este motivo, existe a grande vinculação de

marcas com estilos de vida, modos de pensar e agir, preocupações com a saúde e uma extensa lista de associações entre as partes.

No caso da Val Alimentos este assunto foi relatado de modo sucinto por parte da organização. Os traços de personalidade da marca destacados foram a pureza, a simplicidade, maturidade, seriedade e a tradição.

Estas características proporcionam análises sobre as características dos consumidores os quais a marca pretende atender. A pureza... em muitos momentos da entrevista a palavra família foi citada. As relações existentes entre os membros da família, pais e filhos, avós e netos, todas relações de extremo carinho e pureza, alvos estratégicos da marca Val.

Pessoas simples, que gostem de coisas simples e que se alimentem com simplicidade, porém, sem a despreocupação com a qualidade do que está sendo consumido são características dos indivíduos que a marca pretende que sejam seus consumidores.

A maturidade e a tradição são traços da personalidade da marca Val Alimentos entendidos como elementos próximos um do outro. Deste modo, também inserindo a questão família, ao propor aos consumidores estas características da marca, a Val intenta a associação da marca à valores comuns aos brasileiros, tornando-a parte do dia-a-dia dos consumidores.

A seriedade da marca, representada inclusive pelo logotipo da empresa, é tida como uma das principais características desta marca. A Val Alimentos entende com clareza que os alimentos que produz devem ser tratados com extremo cuidado e respeito, afinal são produtos que influenciarão diretamente na vida de que os consome. Esta visão é sustentada pela idéia de que alimentos são entendidos como merecedores de especial atenção por parte do consumidor, pois ao serem ingeridos se tornam parte da vida destes indivíduos, partes do seu próprio ser.

O quadro 4.6.6 apresenta o resumo das características da marca Val Alimentos quando analisada sob o aspecto da personalidade, ou seja, a transferência de características de uma pessoa para a marca.

Quadro 4.6.6: Marca Val como Pessoa

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Marca como Pessoa	Personalidade	A marca Val possui, na visão dos diretores da empresa, personalidade.
		Os traços de personalidade que se destacam são: é uma marca pura, simples, madura, séria e tradicional.
	Relacionamento Marcas-Clientes	As estratégias utilizadas para associar a personalidade da marca aos consumidores são: vinculação à família, produtos saudáveis, produtos de qualidade, produtos tradicionais, satisfação pessoal e utilizando representantes de venda bem preparados.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

4.6.3.4 Marca como Símbolo

Analisar a marca sob o prisma dos símbolos utilizados representa obter informações sob o modo com que a organização entende suas relações com o mercado, especialmente com os consumidores. As características da marca como símbolo foram retratadas de modo bem sucinto pelos responsáveis pela marca Val.

Como o símbolo é a ponte existente entre a marca, o produto e o consumidor, é natural, e até mesmo necessário, que este traduza os aspectos caracterizadores da marca citados nas seções anteriores deste estudo. Características do produto, da tradição da marca, qualidade, aspectos organizacionais e da personalidade são retratados.

> A palavra Val, se você observar na verdade, essa é a terceira evolução da marca, se você observar o Val ali ele tava com outra expressão, porque nos optamos para modificar esse Val? É que está mais arredondado, tirar o arredondado e colocar esse mais quadrado justamente para passar questão de tradicionalidade, confiança que o consumidor... Uma marca que passa seriedade, quer dizer, a idéia e dizer que nosso consumidor através da marca, nós não estamos brincando com aquilo que ele vai consumir.

Quando questionados acerca da imagem, ou das imagens, visuais da marca, os entrevistados descreveram seu símbolo como simples, sério, bastante legível, tradicional e que expressa confiança aos consumidores e parceiros da organização.

Como afirma o Sr. Carlos, diretor da empresa, sobre o fato do esforço promocional ser direcionado às donas de casa:

> [...] na verdade normalmente quem vai comprar no supermercado é a mulher, né? dona de casa, a mãe de família que vai comprar produtos que ela sinta-se segura de colocar na mesa pra família dela.

A empresa deseja transmitir uma imagem de seriedade e tradição à dona de casa, normalmente responsável pela compra dos produtos e preparo do alimento para a família. Com este propósito a Val afirma que ela "não está brincando" com aquilo que a família consumirá. Estas informações são transmitidas por meio de metáforas, ou seja, ligações com entidades como a família, ou ligação com a comunidade local e a tradição alimentar do povo brasileiro.

A empresa acredita que a marca Val possua tradição no mercado, sendo o seu símbolo reconhecido pelos consumidores. Assim, a empresa acredita que esta tradição da marca Val é utilizada no fortalecimento da marca por meio da comunicação da presença da marca no mercado e da sua preocupação com a evolução (da marca, dos produtos e dos clientes).

O quadro 4.6.7 apresenta o resumo das características da marca Val Alimentos quando analisada sob o ponto de vista do símbolo.

Quadro 4.6.7: Marca Val como Símbolo

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Marca como Símbolo	Imagens Visuais	A imagem visual da marca foi definida pelos diretores da empresa como: simples, séria, bastante legível, tradicional e de confiança.
		Com esta imagem a marca pretende comunicar ao cliente: simplicidade, confiança, qualidade e tradição.
	Metáforas	A empresa utiliza metáforas para ilustrar os objetivos da marca. Ligação com a família, por exemplo.
	Tradição da Marca	De acordo com os diretores a marca Val possui tradição no mercado.
		Esta tradição da marca Val é utilizada no fortalecimento da marca por meio da comunicação da presença da marca no mercado e da preocupação com a evolução.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

CAPÍTULO 5
DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção tem o objetivo de realizar a análise das características principais dos casos apresentados no capítulo anterior. A estrutura de análise é mantida, tendo como suporte o modelo da Identidade da Marca de Aaker (1996).

Os casos apresentados neste estudo são exemplos de situações em que os produtores rurais se depararam com a necessidade de desenvolver novas alternativas para a geração de renda e manutenção de suas atividades produtivas. Neste capítulo são destacadas as principais características de comportamento dos produtores analisados durante o processo de desenvolvimento da marca.

Algumas sub-dimensões não serão abordadas nesta etapa do trabalho, pois são pontos de análises particulares e que não permitem comparações, como por exemplo: os produtos representados pela marca, o nome do pioneiro da marca e outras características. A estrutura desta seção é a seguinte: são apresentados os quadros-resumo de cada dimensão do modelo proposto por Aaker (1996) e realizadas as análises.

Na seqüência são apresentadas as análises das marcas sob os aspectos do modelo de pesquisa proposto.

5.1 ANÁLISE ESTRATÉGICA DA MARCA

Aaker (1996) afirma que a análise das marcas precisa ser considerada a partir de três perspectivas: a) análise dos clientes, b) análise da concorrência e c) auto-análise. O objetivo da estratégia de marca é, por fim, criar algo com ressonância junto aos clientes, que evite os pontos fortes e explore as deficiências da concorrência e explore os pontos fortes dessa marca, neutralizando ainda as suas deficiências. Para se criar esse empreendimento, é necessário compreender os pontos de vista representados nas três perspectivas.

5.1.1 CLIENTES

Aaker (1996) afirma que a análise do modo como o mercado consumidor se segmenta é fundamental para o posicionamento da marca. Segmentos diferentes podem, e normalmente o fazem, respondem de forma diferente aos programas de comunicação, justificando assim diversas estratégias de posicionamento e, talvez, identidades distintas.

Com relação às tendências dos consumidores, a preocupação com a qualidade do produto, a preocupação com a segurança do alimento, a demanda por produtos *light*, a demanda por produtos naturais, a preocupação com o meio ambiente e a busca por qualidade de vida por meio de uma alimentação saudável, foram as mais citadas pelos produtores rurais. Grande parte destes produtores já sente os reflexos destas tendências nas exigências do mercado consumidor de seus produtos. As marcas estão sendo estruturadas com o objetivo de responder às alterações que estão ocorrendo no mercado, o que os permite a continuidade da produção rural.

Conforme Coltrain, Barton e Boland (2000), as preferências dos consumidores estão mudando e as maiores oportunidades de geração de renda para os produtores rurais

concentram-se nas atividades que agregam valor aos produtos. Esta afirmação se confirma no presente trabalho ao se constatar a percepção dos produtores rurais acerca das tendências dos consumidores de seus produtos.

Os produtores rurais entrevistados destacaram também que, com relação à motivação para o consumo, os principais benefícios funcionais decorrentes do consumo dos seus produtos são: consumo de produtos ricos em vitaminas, produtos saborosos, produtos energéticos, produtos de qualidade e produtos que sejam seguros. Na maior parte dos casos analisados estes fatores são importantes na decisão de compra dos consumidores. A exceção é o caso do produtor da Cachaça Tiquara que considera a certificação de produto orgânico como o fator mais importante na decisão dos consumidores por seu produto.

Dentre as categorias de benefícios funcionais destacadas pelos produtores rurais, três são os grupos principais: consumidores com características hedônicas de alimentação; consumidores que buscam conveniência; e, citado apenas uma vez, consumidores de produtos isentos de elementos de química pesada em sua produção. As marcas consideram que seus consumidores podem ser segmentados da seguinte maneira: benefícios procurados; aplicação ou uso dos produtos; fidelidade à marca; e sensibilidade aos preços, como destacam Kohls e Uhl (2002).

Estes autores afirmam que a mudança no *status* de produtos *in natura* para produtos com valor agregado sugere a produção de algo que os consumidores estarão interessados e dispostos a adquirir; que haja disposição do produto para que o consumidor possa adquirir com facilidade (uma das principais necessidades não atendidas destacadas pelos entrevistados), transportando o produto do campo para o varejo; que se garanta a oferta do alimento em qualquer época do ano, uma vez que o consumo de alimentos não é sazonal assim como sua produção; e que se crie facilidades para que o consumidor adquira os produtos.

As necessidades não-atendidas dos consumidores e que as marcas destacam sua participação são: maior presença dos produtos da marca à disposição dos consumidores, ou seja, maior oferta do produto; necessidade de industrialização ou processamento dos alimentos; e consistência na oferta dos produtos.

O quadro 5.1 apresenta o resumo das características relacionadas à visão que os produtores rurais proprietários das marcas analisadas neste estudo possuem acerca dos consumidores. São apresentadas as características mais citadas nos casos analisados nas seções anteriores. Algumas características particulares não foram incluídas nesta análise, pois não são comuns à maioria.

Quadro 5.1: Características comuns dos Clientes das marcas analisadas

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Clientes	Tendências	As principais tendências dos consumidores apontadas são: preocupação com a qualidade do produto; preocupação com a segurança do alimento; demanda por produtos light; demanda por produtos naturais; preocupação com o meio ambiente; e busca por qualidade de vida.
	Motivação	Os principais benefícios funcionais decorrentes do consumo dos produtos das marcas são: consumo de produtos ricos em vitaminas; produtos saborosos; produtos energéticos; produtos de qualidade; e produtos seguros.
		Na maior parte dos casos estes fatores são importantes na decisão de compra. Apenas um caso não considera estes fatores como importantes para a decisão de compra.
		Com relação aos benefícios funcionais, os consumidores são agrupados em: consumidores com características hedônicas de alimentação; e consumidores que buscam conveniência.
	Segmentação	As marcas consideram que seus consumidores podem ser seguimentados da seguinte maneira: benefícios procurados; aplicação ou uso do produto; fidelidade à marca; e sensibilidade aos preços.
	Necessidades não Atendidas	As principais necessidades não-atendidas de seus consumidores que as marcas destacam sua participação são: maior presença da marca nas prateleiras, ou seja, maior oferta do produto; necessidade de industrialização ou processamento dos alimentos; e constância na oferta dos produtos.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

5.1.2 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Aaker (1996) aponta que a análise cuidadosa das posições de todos os concorrentes pode, na maioria das vezes, oferecer percepções úteis. Em geral, em um mesmo segmento são usadas poucas estratégias de posicionamento; por este motivo, ao escolher sua própria

estratégia de posicionamento, a empresa poderá avaliar as 'potencialidades' (ou pontos fortes dos concorrentes) de cada agrupamento, decidindo então se quer utilizar (ou 'juntar-se a') a estratégia representada por um dos agrupamentos ou experimentar algo novo.

O conhecimento da imagem e do posicionamento dos concorrentes é uma informação fundamental para o sucesso estratégico das mais diversas organizações. No agronegócio, mais especificamente no caso dos produtores rurais que desenvolveram marca para os seus produtos, a situação não é diferente.

O que justifica esta afirmação é a constatação de que todos os produtores rurais analisados neste estudo afirmaram conhecer a imagem e o posicionamento das marcas concorrentes. Houve apenas uma variação com relação à profundidade do conhecimento, onde metade dos produtores analisados afirmou conhecer seus concorrentes com riqueza de detalhes e a outra metade afirmou conhecê-los superficialmente.

Para Amanor-Boadu (2003), o objetivo das iniciativas de adição de valor aos produtos agrícolas deve ser visto como uma resposta estratégica à grande competição no setor agrícola e à maior *comoditização* dos seus produtos. Esta preocupação foi identificada como presente no cotidiano dos produtores rurais cujos casos foram alvos deste trabalho.

Desta forma, as ferramentas mais utilizadas pelas marcas analisadas para obter informações sobre a imagem e o posicionamento das marcas concorrentes foram a observação direta aos concorrentes e seu comportamento; visitas ao mercado, complementando a primeira ferramenta; conversas com os clientes; e conversas com os seus representantes de vendas, ou seja, as pessoas que estão em contato direto com os distribuidores de várias marcas e que repassam informações importantes às empresas.

Concordando com as constatações deste trabalho, Kotler (1998) afirma que uma empresa deve tentar identificar maneiras específicas de diferenciar seus produtos para obter vantagem competitiva. De acordo com este autor a diferenciação "é o ato de desenvolver um

conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas de seus concorrentes" (p. 254). Os produtores rurais analisados neste trabalho afirmam que realizam análises das estratégias dos concorrentes e trabalham, em muitos casos, com o objetivo de superá-los.

Com relação às estratégias predominantes entre os concorrentes das marcas analisadas, os produtores destacam as seguintes ações: preços baixos, muitas vezes prejudicando a qualidade para atingir seus objetivos; boa distribuição dos produtos; e investimento expressivo em campanhas publicitárias. Neste momento surge uma constatação que requer reflexão mais apurada. Quando questionados se suas empresas pertenciam a algum grupo destas estratégias utilizadas entre os concorrentes, todos os produtores rurais negaram a participação, apesar de posteriormente destacarem em seus pontos fortes algumas ações estratégicas semelhantes às utilizadas pelos concorrentes.

Para uma conclusão mais precisa sobre este fenômeno, o pesquisador sugere novos trabalhos com o objetivo de analisar os reais motivos desta contradição. Porém, conforme Neves (2000), as constatações deste estudo apontam que vale tentar estabelecer uma estratégia de diferenciação quando se oferece um benefício altamente valorizado para um número suficiente de compradores, principalmente se este benefício não é oferecido pelos concorrentes e nem é facilmente copiável.

Os pontos fortes dos concorrentes que mais foram citados pelos diversos produtores rurais entrevistados foram: boa distribuição; e investimento em publicidade. Em dois casos os produtores afirmaram desconhecer os pontos fortes de seus concorrentes. Boa distribuição e investimento em publicidade são dois pontos fortes e, também, foram as estratégias destacadas entre os concorrentes. Esta constatação permite a conclusão de que os concorrentes possuem estratégias definidas e, além disto, bem executadas.

Os pontos fracos dos concorrentes apresentaram maior fragmentação em termos de respostas dos produtores entrevistados. Houve apenas uma característica citada pela grande maioria dos produtores: a qualidade. Muitas marcas analisadas afirmam que, por diversos motivos, as marcas concorrentes possuem deficiências relacionadas à qualidade de seus produtos decorrência da estratégia utilizada pela empresa, conforme identificado em um dos casos analisados neste trabalho.

O quadro 5.2 apresenta o resumo das características que os produtores rurais destacaram com relação aos concorrentes de suas marcas.

Quadro 5.2: Características comuns dos Concorrentes das marcas analisadas

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Concorrência	Imagem / Identidade Da Marca	Todas as marcas conhecem seus concorrentes. 50% com riqueza de detalhes e 50% superficialmente.
		As ferramentas mais utilizadas para conhecer os concorrentes são: a observação direta (todos fazem); visitas ao mercado; conversas com os clientes; e conversas com representantes de vendas.
	Estratégias	As estratégias predominantes entre os concorrentes das marcas analisadas são: preços baixos; boa distribuição; e investimento em campanhas publicitárias.
		Todas as marcas analisadas afirmam que não pertencem ao mesmo grupo de estratégias utilizadas pelos seus concorrentes.
	Potencialidades, Vulnerabilidades	Os principais pontos fortes destacados são: distribuição, nome, investimento em publicidade; e dois casos não conhecem estas características.
		O principal ponto fraco destacado é a qualidade. Vários outros fatores foram citados, mas apenas uma vez cada um, por exemplo: falta de diversificação; preço; dependência de terceiros para fornecimento de matérias primas.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

5.1.3 AUTO-ANÁLISE

Para Aaker (1996) um insumo importante para o desenvolvimento de uma identidade de marca é a análise criteriosa da própria marca e de sua organização. Ao avaliar a imagem da marca, o estrategista deve certificar-se de que as pesquisas e a análise ultrapassem os atributos do produto, atingindo outras associações como o contexto de uso, as imagens mentais dos usuários, as associações organizacionais, a personalidade da marca, os relacionamentos marca-clientes e os benefícios emocionais e de auto-expressão. As asserções de Aaker (1996) puderam ser comprovadas nas auto-análises em que os produtores rurais expressaram todas as características que acreditam que suas marcas possuam. Apontaram como a empresa acredita que sua marca seja percebida por seus consumidores.

Kohls e Uhl (2002) afirmam que agregar valor aos produtos alimentícios consiste na gestão e no processo de marketing onde as empresas objetivam aumentar ou consolidar a sua posição competitiva e satisfazer o seu mercado alvo. A satisfação do mercado alvo, como identificado nos casos, é uma das grandes preocupações dos produtores rurais, o que os motiva a estarem sempre atentos às tendências e preferências de seus consumidores.

Em geral, as marcas analisadas são percebidas como representantes de produtos de boa qualidade, de produtos saborosos, de produtos seguros, são conhecidas como empresas sérias e dignas de confiança. Todos estes fatores são conseqüências de estruturas de produção bem organizadas, com os propósitos de ação bem definidos. Exemplo desta constatação é a preocupação com sistemas de controle de qualidade presentes em todos os casos analisados.

A principal associação vinculada às marcas presentes neste estudo é com produtos naturais. Cabe relembrar que os casos foram limitados à produtores de alimentos, o que gera neste momento, a constatação científica de que, ao menos na visão dos produtores rurais, as marcas por eles desenvolvidas remetem à produtos naturais, saudáveis e que contribuem para

a qualidade de vida de seus consumidores. Outras associações vinculadas às marcas, citadas uma vez cada, são: família, confiabilidade, seriedade, entre outras.

Crocombe, Enright e Porter (1991) asseguram que o marketing para produtos agrícolas tem sempre se mostrado aos produtores individuais como uma abordagem focada no aumento da eficiência da produção, competitividade em preços e qualidade do produto, desenvolvendo vantagem competitiva. A proposta destes autores é confirmada com as constatações deste trabalho, onde os produtores declararam que suas marcas conhecem os fatores que a diferenciam das marcas concorrentes.

As marcas se diferenciam das concorrentes, em sua maioria, pela qualidade e pelos preços diferenciados, ora mais altos e ora mais baixos. Esta última constatação, relacionada aos preços, é explicada pelas estratégias diferenciadas utilizadas por cada marca. Os principais benefícios que os clientes acreditam que estão recebendo ao consumirem os produtos das marcas analisadas são: qualidade, saúde, confiança, sabor, nutrição e segurança.

Todas as marcas analisadas consideram que possuem presença como organização e que esta presença se traduz, principalmente, em integração da cadeia de produção, empresas sólidas, pois conhecem bem as suas atividades, e empresas conscientes de suas obrigações e responsabilidades.

Os principais pontos fortes das organizações analisadas são: integração da cadeia de produção, agregação de valor à produção e marcas fortes, com reconhecimento e respeito dos consumidores. Já os pontos fracos das organizações concentram-se em: escala de produção limitada e restrição de capital de giro e para investimentos. Apenas uma empresa afirmou não possuir pontos fracos.

De acordo com Christopher (1996), uma das fontes de vantagem de marketing seria a eficiência da cadeia de suprimentos, onde os produtores desenvolvem eficiência na gestão da cadeia (existe a integração da cadeia de produção), proporcionam resposta rápida às demandas

dos consumidores e contam com baixo custo de suprimentos. Os pontos fortes das marcas, destacados anteriormente, demonstram que existe a preocupação e ação dos produtores rurais em busca do desenvolvimento de vantagens de marketing.

Com relação aos produtos, os principais pontos fortes destacados são: qualidade e sabor. A explicação desta constatação concentra-se nas características dos casos escolhidos para as análises: são produtores rurais que produzem uma matéria prima e agregam valor aos seus produtos, obtendo uma nova fonte de renda. Assim, todos os produtores possuem controle total dos processos de produção e dos sistemas de controle da qualidade implementados nestes processos. Os principais pontos fracos dos produtos das marcas analisadas, na opinião de seus produtores, são: embalagem (exceto em um caso) e limites de mercado, ou seja, distribuição.

O quadro 5.3 apresenta o resumo das características destacadas sob o ponto de vista da auto-análise realizada pelas marcas analisadas.

Quadro 5.3: Características comuns da auto-análise das marcas analisadas

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Auto-Análise	Imagem de Marca existente	Em geral as marcas são percebidas como: representantes de produtos de qualidade; produtos saborosos; produtos seguros; empresas sérias e dignas de confiança.
		A principal associação vinculada às marcas é com produtos naturais, porém diversas outras são citadas apenas uma vez: família, confiabilidade, seriedade, nutrição, entre outras.
		As marcas se diferenciam das concorrentes, em sua maioria, pela qualidade e pelos preços diferenciados (hora mais altos e hora mais baixos).
		Em apenas um caso houve alteração da imagem inicial da marca, nos demais casos a imagem se mantém a mesma, apenas com alguns ajustes. Outro fator relevante é que também em apenas um caso a imagem marca é diferente conforme o segmento atendido.
		Os principais benefícios que os clientes acham que estão recebendo das marcas analisadas são: qualidade; saúde; confiança; sabor; nutrição; e segurança.
		Os benefícios intangíveis obtidos pelos consumidores são: sabor; qualidade do produto; vitaminas; e bem estar.
		Todas as marcas consideram que possuem presença como organização e esta presença se traduz, principalmente, em: integração da cadeia; empresa sólida; e empresa consciente de suas obrigações e responsabilidades.
	Pontos Fortes e Fraquezas	Os principais pontos fortes das organizações analisadas são: integração da cadeia de produção; agregação de valor; e marca forte.
		Os principais pontos fortes dos produtos são: qualidade e sabor.
		Os principais pontos fracos das organizações analisadas são: escala de produção e restrição de capital de giro e para investimentos. Apenas uma empresa afirmou não possuir pontos fracos.
		Os principais pontos fracos dos produtos são: embalagem e limites de mercado (distribuição).

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

5.2 IDENTIDADE DA MARCA

Aaker (1996) aponta que o modelo da identidade da marca propõe que, para a empresa assegurar-se de que a identidade da marca possui textura e profundidade, esta deve considerar a marca como: (a) um produto, (b) uma organização, (c) uma pessoa e (d) um símbolo.

Essas perspectivas foram identificadas e são analisadas como se segue.

5.2.1 MARCA COMO PRODUTO

Com relação à marca como produto, Aaker (1996) afirma que as associações relacionadas ao produto constituem um componente importante da identidade da marca, porque são diretamente vinculadas às decisões de escolha e à experiência de uso da marca.

Este estudo analisou diversos produtos dentro da categoria de alimentos e um caso de marca de bebida, com características semelhantes aos demais casos em sua estrutura organizacional e de planejamento da atividade produtiva.

Os principais atributos que proporcionam algum tipo de benefício (funcional ou emocional) para os consumidores das marcas analisadas são: qualidade dos produtos; atributos nutricionais; sabor; segurança; confiança; seriedade; e sistemas de produção diferenciados. Estes atributos geram algum tipo de benefício aos consumidores, pois estão relacionados com a composição físico-química dos produtos ou até mesmo com a filosofia de produção adotada pela propriedade rural, os produtos orgânicos, por exemplo. Em apenas um caso estes atributos não são os responsáveis por diferenciar a marca com relação aos concorrentes.

As conclusões de Kapferer (2003) vão ao encontro das constatações deste estudo, apresentadas anteriormente. De acordo com este pesquisador, quando se trata de alimento

existe intrinsecamente uma parte de risco como tudo o que se ingere. Assim, à marca é proporcionada a responsabilidade de dominar este perigo por meio da garantia da origem, segurança e qualidade dos produtos.

Os principais fatores de qualidade associados às marcas são: processo de produção integrado, permitindo o controle da qualidade de cada etapa do processo de produção e a rastreabilidade, sabor, saúde, qualidade de vida relacionada ao consumo de alimentos saudáveis e segurança dos produtos. Os principais usos dos produtos representados pelas marcas analisadas são: alimentação, prazer e diversão. Os consumidores das marcas analisadas, com algumas exceções, concentram-se nas classes socioeconômicas A, B e C.

A constatação de que grande parte dos consumidores das marcas analisadas está disposta a pagar preços diferenciados em decorrência da agregação de valor aos produtos atesta a afirmação de Amanor-Boadu (2003) de que as iniciativas de agregação de valor são aquelas em que **os produtores rurais são recompensados** por desenvolverem atividades que até o momento estavam sendo feitas por outros agentes da cadeia de produção, ou pelo desenvolvimento de atividades que são consideradas valiosas, mas não eram percebidas pelos agentes da cadeia.

Esta constatação comprova, também, a afirmação do USDA (2002) de que a agregação de valor deve proporcionar maior parcela de gastos dos consumidores com o produto, **incrementando a renda** dos produtores.

As marcas analisadas neste estudo buscam vinculação ao seu local de origem como ferramenta estratégica para o fortalecimento da marca, com exceção de uma empresa. Em 66,7% dos casos analisados, a região onde a marca é produzida é reconhecida pelos consumidores como tradicional produtora. Porém, ao analisar cada caso, é possível perceber que as marcas buscam vinculação ao local onde são produzidas, pois elas percebem que os

consumidores valorizam produtos que sejam produzidos na região onde eles se localizam, um sentimento de regionalismo e valorização local.

Esta constatação de que grande parte das marcas busca vinculação ao seu local de origem como ferramenta estratégica vem ao encontro do que afirma Bachmann (2001). De acordo com esta pesquisadora a renda gerada pelas atividades de produção tende a girar na economia local mais do que o dinheiro gerado com atividades desenvolvidas fora da localidade.

O quadro 5.4 apresenta o resumo das características identificadas nas análises das marcas envolvidas neste estudo sob o ponto de vista do produto (marcas como produto).

Quadro 5.4: Características comuns das marcas analisadas como produto

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Marca como Produto	Âmbito do produto	Diversos produtos dentro da categoria de Alimentos e uma bebida.
	Atributos do Produto	Os principais atributos que proporcionam algum tipo de benefício (funcional ou emocional) para os consumidores das marcas analisadas são: qualidade; atributos nutricionais; sabor; segurança; confiança; seriedade; e sistema de produção diferenciado (caso dos orgânicos).
		Em apenas um caso estes atributos não são os responsáveis por diferenciar a marca com relação aos concorrentes.
	Qualidade / Valor	Os principais fatores de qualidade associados às marcas são: processo de produção; sabor; saúde; qualidade de vida; e segurança.
		Os consumidores de todas as marcas, com algumas particularidades, estão dispostos a pagar preços diferenciados pelos produtos em função da agregação de valor proporcionada pelas marcas analisadas.
	Usos	Os principais usos dos produtos das marcas analisadas são: alimentação; prazer; e diversão.
	Usuários	Os consumidores das marcas analisadas, com algumas exceções, concentram-se nas classes socioeconômicas A, B e C.
	País / Local de Origem	Apenas uma marca dentre as analisadas **não** busca vinculação ao seu local de origem como ferramenta estratégica.
		Em 66,7% dos casos analisados a região onde a marca é produzida é reconhecida pelos consumidores como tradicional produtora.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

5.2.2 MARCA COMO ORGANIZAÇÃO

Aaker (1996) afirma que a perspectiva da marca como organização concentra-se nos atributos da organização, não do produto. Inovação, busca da qualidade e preocupação com o ambiente, surgem a partir das pessoas que fazem parte da organização, pela cultura, pelos valores e pelos programas da empresa e representados pela marca.

Os principais traços da cultura e dos valores organizacionais que as empresas rurais analisadas transmitem aos consumidores por meio de suas marcas são: confiança, segurança, tradição, transparência, respeito aos clientes, qualidade e preocupação com o meio ambiente. Essas características são retratos da organização que tendem a ser transferidos para a imagem dos produtos representados por suas marcas.

Os resultados obtidos neste estudo vão ao encontro das conclusões de Irigaray *et. al.* (2004). De acordo com os autores o papel fundamental de uma marca é a sustentação e a comunicação para a sociedade da identidade de uma organização, bem ou serviço. Além disso estes autores sustentam a idéia de que da utilização da marca decorrem benefícios, que são direitos legais implícitos, e responsabilidade de honrar a proposta que está sendo apresentada ao mercado.

Existem algumas capacidades e recursos organizacionais que as empresas rurais objetivam transmitir aos consumidores por meio da marca. Estas características, quando efetivamente comunicadas, podem fortalecer a marca oferecendo-a credibilidade perante o mercado consumidor. As características relacionadas às capacidades e recursos organizacionais das marcas analisadas neste estudo são: preocupação com a inovação; preocupação com a segurança dos produtos e dos processos de produção; *Know How* (conhecimento ou domínio da função); agilidade na percepção das novas demandas do mercado consumidor e confiança.

As capacidades e recursos organizacionais expressos pelas marcas analisadas apresentam relação com o que afirmam Simões e Dibb (2001). De acordo com estas autoras, com o objetivo de maximizar sua competitividade, as organizações necessitam criar características únicas que distingam o produto que elas oferecem dos produtos oferecidos pelos seus concorrentes.

Por se tratarem de propriedades rurais, atividades essencialmente relacionadas com a natureza, a preocupação com o meio ambiente é fator comum a todas as marcas analisadas. A relação das organizações com o meio ambiente, especialmente nas produtoras de orgânicos, é expressa por preocupação com o meio ambiente, respeito aos recursos naturais, relacionamento amigável e de dependência, utilização de resíduos e preocupação constante com a preservação. Em 66,7% dos casos analisados a relação da empresa com o meio ambiente é expressa pela marca.

Irigaray *et. al.* (2004) afirmam que as marcas devem retratar o conceito do produto ou da empresa, ou seja, elas devem estar intrinsecamente ligadas ao atributo central do que está sendo oferecido. Ao mesmo tempo devem ser originais, simples e observar as especificações das regiões onde serão comercializadas. Deste modo, a força da marca pode estar em refletir a origem do produto, o que pode assegurar sua qualidade. Esta afirmação está de acordo com as constatações decorrentes das análises deste trabalho, onde diversos produtores rurais entendem que a associação da marca ao local onde são produzidas pode proporcionar alguma vantagem competitiva aos seus produtos.

A responsabilidade social é um tema que se destaca na vida de algumas empresas pesquisadas. Em sua maioria não são programas formalizados como tal, porém têm ações características. Nos dois casos onde as empresas afirmam não possuírem programas de responsabilidade social os produtores rurais entrevistados realizam atividades filantrópicas, sem o objetivo de fortalecer o nome da marca. As organizações que possuem os programas de

responsabilidade social estabelecidos acreditam que isto auxilia no desenvolvimento estratégico da marca demonstrando que a transparência é uma grande preocupação da marca e tornando melhor o relacionamento da marca com a sociedade.

Aaker (1996) aponta que o engajamento de organizações em programas sociais proporciona substância à seus valores e à sua cultura. Estes programas espelham os valores e a cultura de uma organização preocupada com muito mais do que vender seus produtos. a partir desta perspectiva os consumidores tendem a identificar, por meio da marca, uma organização sólida e socialmente responsável e que, portanto, mereça respeito e preferência na decisão de compra.

Os principais traços da qualidade organizacional que as marcas pretendem transmitir aos consumidores são: confiança, transmissão de informações; preocupação com a saúde; e qualidade no processo de produção. Seguindo esta linha de observação, as empresas lidam com a necessidade de inovação lançando novos produtos, analisando os concorrentes, analisando os consumidores, adquirindo novas tecnologias e participando de congressos e outros eventos com o objetivo de manterem-se atualizadas com as tendências do mercado.

As organizações pretendem comunicar que possuem características inovadoras relacionadas à competência, à seriedade, à agilidade e ao conhecimento das atividades que executam. A organização interna destas empresas é o que sustenta a relação das marcas com os consumidores. As organizações desejam manter uma relação com os clientes baseada na confiança com relação à segurança do produto, na transparência, na parceria, na amizade e na confiança com relação à qualidade do produto.

Coltrain, Barton e Boland (2000) afirmam que uma definição mais específica de adição de valor para um produto agropecuário exige a identificação das necessidades e desejos dos consumidores e no conseqüente desenvolvimento de novos produtos ou melhoria dos produtos existentes. Esta afirmação obteve sua constatação nos casos analisados, onde os

produtores rurais demonstraram suas preocupações relacionadas às necessidades de inovações.

As organizações pretendem expressar sua preocupação com os clientes por meio do respeito, da transparência, do comportamento cotidiano da marca e de seus proprietários, da inovação e da qualidade dos produtos.

Duas marcas não comunicam sua tradição no mercado aos consumidores. O restante das marcas analisadas expressa o seu sucesso por meio do lançamento de selos comemorativos, correspondências aos clientes e parceiros comerciais, e oferta constante de produtos no mercado, não permitindo que faltem produtos das marcas aos consumidores.

Três marcas analisadas pretendem ter abrangência nacional, duas pretendem ter abrangência regional e uma marca pretende atuar no mercado local. Por outro lado, 50% das marcas analisadas neste estudo não transmitem algum tipo de tradição local aos seus consumidores por meio da marca. O vínculo existente entre as marcas analisadas e seus clientes é pautado pela confiança, pela seriedade, pela transparência e pela parceria.

Ao encontro do que foi constatado dentre as ações dos produtores rurais e de suas respectivas marcas, Aaker (1996) afirma que quando uma marca busca comunicar pretensões de atingir um mercado mais amplo (nacional ou regional) ela pode gerar maior prestígio e a certeza dos consumidores de que a marca é detentora de um público e uma missão maiores. Uma marca nacional ou regional sinaliza longevidade, recursos para investir na marca e um compromisso com seu futuro. Por outro lado, este autor afirma que quando a marca pretende ressaltar a sua atuação local, ela busca formar um vínculo mais forte com seus consumidores, de identificação.

O quadro 5.5 apresenta um resumo das características das marcas analisadas neste estudo sob o ponto de vista da organização (marcas como organização).

Quadro 5.5: Características comuns das marcas analisadas como Organização

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Marca como Organização	Cultura / Valores	Os principais traços da cultura e dos valores organizacional que as organizações transmitem aos consumidores por meio das marcas são: confiança; segurança; tradição; transparência; respeito aos clientes; qualidade; e preocupação com o meio ambiente.
	Recursos / Capacidades	Inovação; segurança; atendimento personalizado; Know How; agilidade; e confiança são as capacidades e recursos organizacionais expressos pelas marcas analisadas.
	Preocupação com o meio ambiente	A relação das organizações com o meio ambiente é expressa por: preocupação da empresa com o meio ambiente; respeito; relacionamento amigável; utilização de resíduos; e preocupação com a preservação.
		Em 66,7% dos casos analisados a relação da empresa com o meio ambiente é expressa pela marca.
	Voltada para a comunidade	As empresas possuem programas de responsabilidade social. Em sua maioria não são formalizados como tal, porém são ações características. Nos dois casos onde a empresa não possui programa de responsabilidade social os produtores rurais realizam atividades filantrópicas.
		Estes programas de responsabilidade social auxiliam no desenvolvimento estratégico da marca demonstrando que a transparência é uma grande preocupação das empresas e tornando melhor o relacionamento da marca com a sociedade.
	Qualidade Percebida	Os principais traços da qualidade organizacional que as marcas pretendem transmitir aos consumidores são: confiança; transmissão de informações; preocupação com a saúde; e qualidade no processo de produção.
	Inovadora	As empresas lidam com a necessidade de inovação lançando novos produtos, analisando os concorrentes e analisando os consumidores, adquirindo novas tecnologias e participando de congressos.
		As marcas pretendem comunicar que possuem características inovadoras relacionadas: à competência; à seriedade; à agilidade; e ao conhecimento.
	Preocupação com os clientes	As organizações desejam manter uma relação com os clientes baseada em: confiança na segurança; transparência; parceria; amizade; e confiança na qualidade.
		As organizações pretendem expressar sua preocupação com os clientes por meio do respeito, da transparência, do comportamento cotidiano da marca e de seus proprietários, da inovação e da qualidade dos produtos.
	Presença / Sucesso	Duas marcas não comunicam sua presença no mercado aos consumidores. O restante expressa o sucesso por meio do lançamento de selos comemorativos, correspondências e oferta constante de produtos no mercado.
	Local *versus* Regional / Nacional	Três marcas analisadas pretendem ter abrangência nacional, duas pretendem ter abrangência regional e uma pretende atuar no mercado local.
		50% das marcas **não** transmitem algum tipo de tradição local aos seus consumidores.
		O vínculo existente entre as empresas e os clientes é pautado: pela confiança; pela seriedade; pela transparência; e pela parceria.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

5.2.3 MARCA COMO PESSOA

Aaker (1996) afirma que a perspectiva da marca como pessoa sugere uma identidade de marca mais rica e interessante que aquela baseada nos atributos do produto. tal como uma pessoa, uma marca pode ser percebida como superior, competente, marcante, fidedigna, divertida, ativa, humorística, casual, formal, jovem ou intelectual.

A personalidade de uma marca é a identidade desta marca, suas bases e estrutura de comportamento que originam seu relacionamento com os consumidores. A tendência é que o consumidor, durante o processo de decisão de compra, faça a opção pela aquisição da marca que represente valores e expresse comportamentos semelhantes aos seus.

Com isso, todos os produtores rurais entrevistados afirmaram que suas marcas possuem personalidade bem definida. A personalidade individual de cada marca analisada neste estudo pode ser comparada e algumas semelhanças em seus traços de comportamento surgem. Os traços de personalidade que se destacam em função da quantidade de vezes que foram mencionadas nas entrevistas são: seriedade, confiabilidade, marca saudável e marca preocupada.

Aaker (1996) afirma ainda que por meio da personalidade a organização pode criar uma marca mais sólida. Inicialmente a personalidade da marca pode auxiliar na criação de um benefício de auto-expressão que se converterá em um veículo para o cliente expressar sua própria personalidade. Os casos das marcas que representam alimentos orgânicos e a filosofia de produção natural comprovam a idéia expressa por este autor.

As estratégias utilizadas para associar a personalidade das marcas aos consumidores são: oferta de produtos de qualidade, utilização de *folders* que contenham informações relevantes aos consumidores, utilização de outros meios de comunicação para transmissão de informações sobre os processos de produção, sobre os produtos ou qualquer outra informação

que a marca considere relevante, oferta de produtos saudáveis aos consumidores, transparência em suas relações e confiabilidade.

Conforme identificado nos casos analisados, Fanning (1999) afirma que o conceito de marca representa a aceitação do fato de que todas as decisões de compra de bens ou serviços envolvem uma combinação entre critérios racionais e critérios emocionais. Deste modo, a palavra "marca" é utilizada para representar tudo o que a pessoa sabe, pensa ou sente sobre alguma coisa. A questão da personalidade das marcas compreende as características relatadas por este autor.

O quadro 5.6 apresenta o resumo das características das marcas analisadas neste estudo sob o aspecto da personalidade, ou seja, a transferência de características de uma pessoa para a marca.

Quadro 5.6: Características comuns das marcas analisadas como pessoa

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Marca como Pessoa	Personalidade	Todas as marcas possuem, na opinião dos entrevistados, personalidade.
		Os traços de personalidade que se destacam são: seriedade; simplicidade; confiabilidade; marca saudável; e preocupação.
	Relacionamento Marcas-Clientes	As estratégias utilizadas para associar a personalidade das marcas aos consumidores são: oferta de produtos de qualidade, utilização de *folders*, fornecimento de informações; produtos saudáveis; transparência; e confiabilidade.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

5.2.4 MARCA COMO SÍMBOLO

Aaker (1996) afirma que um símbolo poderoso pode proporcionar coesão e estrutura a uma identidade, facilitando a obtenção de reconhecimento e a recordação. Sua presença pode ser um componente fundamental do desenvolvimento de uma marca e sua inexistência pode

constituir uma deficiência substancial. A elevação dos símbolos ao status de componente da identidade reflete o seu poder potencial.

Os símbolos representam a forma mais direta de contato entre a marca e o consumidor. As imagens visuais das marcas analisadas foram definidas pelos entrevistados como: simples, sérias, bastante legíveis, buscando expressar a tradição da empresa e demonstrando que os consumidores podem confiar na qualidade e segurança dos produtos das marcas.

Gardner e Levy (1955), citados por Fanning (1999), definem marca como um símbolo complexo que representa uma variedade de idéias e atributos. Isto diz muitas coisas aos consumidores, não somente o que é o produto mas, mais importante, por meio do corpo de associações que foram construídas e adquiridas como objeto público após um período de tempo.

Com estas imagens as marcas pretendem comunicar aos clientes características como a simplicidade, a confiança, a qualidade, a seriedade e a tradição da empresa. De acordo com as análises dos casos apresentados neste estudo, 83,3% das empresas rurais utilizam metáforas para ilustrar os objetivos das marcas.

A marca que possui tradição no mercado tende a ter vantagem competitiva com relação aos concorrentes, pois sua marca estará mais presente no dia-a-dia dos consumidores. Esta presença pode ser fundamental no processo de decisão de compra do consumidor, fazendo com que este consumidor sinta-se seguro ao adquirir e consumir o alimento. Assim, 83,3% das marcas afirmam possuir tradição no mercado.

Esta tradição das marcas é utilizada de modo estratégico, pois fomentam a presença da marca no mercado. Porém, neste estudo, duas das marcas analisadas afirmam não utilizar a tradição como ferramenta estratégica de fortalecimento da marca. Uma destas duas empresa afirma que sequer possui a tradição, mas a segunda afirma que apenas não tem o objetivo de utilizar esta informação de modo estratégico.

A tradição das marcas analisadas é utilizada como ferramenta estratégica para a diferenciação com relação aos concorrentes. Assim, os resultados obtidos neste trabalho vão ao encontro do que afirma Aaker (1998). O autor aponta que a marca é um nome diferenciado e/ou um símbolo destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles concorrentes.

O quadro 5.7 apresenta o resumo das características das marcas quando analisadas sob o ponto de vista do símbolo.

Quadro 5.7: Marcas Analisadas como Símbolo

Sub-Dimensão	Fator / Variável	Características
Marca como Símbolo	Imagens Visuais	As imagens visuais das marcas foram definidas pelos donos das empresas como: simples, sérias, bastante legíveis, tradicional e de confiança.
		Com estas imagens as marcas pretendem comunicar aos clientes: simplicidade, confiança, qualidade, seriedade e tradição.
	Metáforas	83,3% das empresas utilizam metáforas para ilustrar os objetivos das marcas.
	Tradição da Marca	83,3% das marcas afirmam possuir tradição no mercado.
		Esta tradição das marcas é utilizada de modo estratégico pois fomentam a presença da marca no mercado. Duas das marcas analisadas afirmam não utilizar a tradição como ferramenta estratégica de fortalecimento da marca.

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

CAPÍTULO 6
CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo consistiu na análise da proposta de valor de seis casos marcas desenvolvidas por produtores rurais. A proposta de valo de acordo com Aaker (1996) é uma afirmação dos benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão oferecidos pela marca e que proporcionam valor ao cliente. Esta análise foi realizada de modo detalhado no capítulo 4, onde os casos foram apresentados de forma individual, suas características ligadas à proposta de valor foram descritas e, em um segundo momento, os casos foram analisados de maneira agregada.

O agronegócio no Brasil representa um componente muito importante do setor produtivo. Com todas as suas particularidades, fatores positivos como a produtividade elevada em algumas atividades rurais, dentre outros, e fatores negativos, como o endividamento dos produtores, a ausência de políticas agrícolas duradouras, problemas climáticos, entre outros tantos, o país registra grande dependência econômica para com este setor.

Os produtores rurais, já há alguns anos sentem a necessidade de desenvolverem alternativas comerciais para geração de renda. Existe uma discussão atual relacionada ao agronegócio e quem dele faz parte. Alguns teóricos sugerem que o agronegócio é aquele

formado pelos grandes produtores de commodities, porém outros afirmam que os pequenos produtores rurais estão inseridos neste conceito.

Esta dissertação corrobora da posição conceitual que afirma que a agricultura é composta pelos grandes, médios e pequenos produtores, e que cada "categoria" possui estratégias de produção e comercialização diferenciadas.

O desenvolvimento de marcas no agronegócio parece contraditório com a produção de *commodity* e de fato é. Para que seja realizada uma abordagem válida sobre marcas no agronegócio é necessário que seja esclarecido qual é o âmbito das discussões. No presente estudo, não teve como objetivo tratar de marcas para produtores de *commodity*, mas sim para produtores de matérias-primas que seriam processadas por outras organizações, agregando valor e gerando renda fora do campo.

Ao delinear as características dos casos a serem abordados neste estudo, procedeu-se levando em consideração a existência, na propriedade rural, de produção de matéria-prima que poderia ser comercializada com outras empresas. Além disso, para fazer parte da amostra escolhida, o produtor rural deveria agregar valor à sua produção por meio da marca.

A marca, apenas como um nome, não possui muito valor. Esta afirmação implica na idéia de que para que a agregação de valor por meio da marca seja real, é necessário que existe uma estrutura produtiva planejada e com objetivos claros, sustentando a imagem gerada pela marca aos consumidores.

Constatou-se esta realidade nos casos analisados. A marca no campo existe e pode ser utilizada de modo positivo, gerando renda e benefícios aos produtores rurais e desenvolvendo, paralelamente, a comunidade que os cerca.

A análise agregada dos casos representa a principal contribuição deste estudo à ciência, pois, com base no modelo genérico apresentado por Aaker (1996) para análise da identidade da marca, apresenta de modo detalhado os principais componentes da identidade

das marcas desenvolvidas pelos produtores rurais. Quais os atributos organizacionais e dos produtos responsáveis pelos benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão obtidos pelos consumidores ao se relacionarem com estas marcas.

Considera-se que os objetivos deste estudo foram alcançados, como se observa com relação ao objetivo geral, discutido anteriormente. Com relação aos objetivos específicos, apresenta-se:

- **Objetivo específico 1**: identificar a percepção do produtor rural com relação às características de mercado que fundamentam a identidade e o processo de criação da marca.

A percepção de cada produtor rural foi relatada e analisada de modo individual na apresentação dos casos e, em um segundo momento, a percepção de cada produtor foi cruzada com a intenção de encontrar um comportamento semelhante entre os produtores. O comportamento coletivo foi, em muitas situações, semelhante, o que permitiu a análise e conclusão deste estudo.

- **Objetivo específico 2**: analisar os fatores que compõem a identidade de cada marca abordada no estudo.

De modo semelhante ao objetivo específico 1 o objetivo específico dois foi plenamente atingido, pois foram identificados e analisados de modo individual e coletivo os fatores que compõem a identidade de cada marca abordada no estudo.

- **Objetivo específico 3**: verificar a proposta de valor decorrente da identidade da marca criada pelo produtor rural.

Este é um objetivo que decorre da realização dos dois objetivos específicos anteriores, pois para que o pesquisador tenha acesso aos elementos da proposta de valor é necessário que se conheça a percepção dos criadores das marcas e que se identifique e analise os fatores que

compõem a identidade da marca. Assim, este terceiro objetivo específico é decorrente dos anteriores e é atingido com o capítulo 5.

Com relação às questões de pesquisa apresentadas no capítulo de introdução deste estudo, têm-se as seguintes respostas:

- **Questão 1**: O desenvolvimento de marca é uma estratégia que pode ser utilizada por produtores rurais para agregar valor aos seus produtos?

O estudo comprova que, na opinião dos produtores rurais entrevistados, o desenvolvimento de marca para seus produtos gerou o desenvolvimento de uma nova fonte de renda, mais lucrativa e sustentável do que a produção e comercialização de matérias-primas, sem valor agregado e sem a diferenciação no mercado. Assim, o desenvolvimento de marca é uma estratégia que pode ser utilizada por produtores rurais para agregar valor aos seus produtos.

- **Questão 2**: Por que os produtores rurais buscam agregar valor ao alimento que produzem por meio da criação de marca?

Os produtores rurais acreditaram, no início das atividades de suas marcas, que a agregação de valor ao produto seria lucrativa se fosse reconhecida pelos consumidores e, naturalmente, a escolha de uma marca para os seus produtos seria uma ferramenta estratégica eficiente para a geração de renda. Cabe ressaltar que nenhum produtor entrevistado desenvolveu sua marca a esmo. Todas as marcas representam uma grande carga de informações aos seus consumidores, além de assegurarem que os produtos por ela representados possuem qualidade e são resultados de processos de produção bem controlados.

- **Questão 3**: Como os produtores rurais desenvolvem marca para os seus produtos?

O processo de desenvolvimento das marcas é descrito na introdução de cada caso apresentado no capítulo 4. De modo sucinto, a marca surge da percepção da necessidade de

nova fonte de renda. A partir desta percepção e do processo de produção de matéria-prima bem estruturado, ocorre a decisão pela estruturação dos processos de agregação de valor aos produtos.

6.2 CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO

O presente estudo apresenta contribuições para a ciência, especificamente para o objeto agronegócio e para a ciência do *marketing*, pois apresenta inovações nas duas áreas. Para o agronegócio este estudo torna científico o que já era do conhecimento popular, mas não tinham a comprovação científica relacionada ao processo de desenvolvimento de marcas por produtores rurais.

No mesmo sentido de contribuição, para a ciência do *marketing* em sua vertente relacionada ao agronegócio, é utilizado um modelo genérico de análise da identidade da marca e comprova-se por meio dos resultados obtidos a pertinência da utilização deste instrumento, desde que devidamente adaptado e inserido em um sistema metodológico criteriosamente delineado.

Além das contribuições científicas apontadas acima, existem as contribuições gerenciais decorrentes deste estudo. A partir do momento em que se tornam conhecidos os procedimentos adotados por diversos produtores rurais no desenvolvimento de suas marcas e, apoiado em um modelo científico, identifica-se um comportamento comum, é possível que sejam tomadas decisões gerenciais relacionadas ao marketing no agronegócio de modo mais pertinente.

Para o pesquisador, as contribuições são um misto de ciência e ferramenta gerencial. Por ter formação gerencial, o pesquisador considera de profunda valia os conhecimentos

obtidos com as pesquisas realizadas. Pelo viés científico, o pesquisador considera o estudo como uma forma de expor e explorar mais um fértil campo de pesquisas.

Para o estado de Mato Grosso do Sul, financiador deste estudo por meio da Fundação de Apoio ao Desenvolvimento de Ensino, Ciência e Tecnologia do Estado de Mato Grosso do Sul (FUNDECT / MS), o presente estudo representa um avanço no processo de formulação de políticas públicas relacionadas ao incentivo de produtores rurais de pequeno, médio ou grande porte, provenientes ou não da agricultura familiar, assentamentos ou patronal.

6.3 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

O presente estudo buscou abordar um assunto ainda pouco explorado de modo científico. Por este motivo o pesquisador deparou-se com a dificuldade de consultar literatura específica relacionada ao processo de desenvolvimento de marcas no agronegócio. Esta restrição fez com que o estudo adaptasse o modelo de análise da identidade da marca de Aaker (1996) às suas necessidades. Como qualquer adaptação, podem existir falhas relacionadas aos fundamentos de uma pesquisa científica.

De antemão o pesquisador reconhece as limitações deste estudo e respeita as possíveis críticas provenientes de pesquisadores mais experientes e conhecedores do tema.

Outra limitação do estudo está relacionada à restrição orçamentária até o segundo semestre do ano de 2006, quando foram liberados os recursos financeiros pela FUNDECT que permitiram a realização das pesquisas, inclusive no Estado de São Paulo.

6.4 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Este estudo adotou como modelo de pesquisa a análise da identidade da marca de Aaker (1996). Como destacado no corpo do estudo, a identidade é uma faceta da marca relacionada exclusivamente com a percepção do dono da marca acerca dos outros componentes do mercado (consumidores e concorrentes).

Deste modo, o pesquisador sugere como trabalho futuro, a análise da percepção dos consumidores acerca das marcas desenvolvidas pelos produtores rurais. Os resultados desta nova pesquisa podem, se cruzados com os resultados apresentados no presente estudo, contribuir de modo excepcional para o surgimento de uma teoria científica que explique todos os detalhes relacionados ao tema.

Além deste tema, outras inquietações decorrentes dos resultados deste estudo podem ser pesquisadas. Como exemplo, inclusive citado durante o texto, está a necessidade de realizar uma análise para se compreender os motivos que levam os produtores rurais donos das marcas a resistirem às comparações com as marcas concorrentes à sua.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A. Criando e Administrando Marcas de Sucesso. São Paulo: Futura, 1996.

AAKER, D. A. **Brand equity**: gerenciando o valor da marca. São Paulo: Elsevier Editora, 1998.

AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. Construindo marcas sem a mídia de massa. In: **Administração de Marcas /** Harvard Business Review. p. 9-28. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ABIPECS - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA PRODUTORA E EXPORTADORA DE CARNE SUÍNA. **Consumo Mundial de Carne Bovina**. Disponível em: <http://www. http://www.abipecs.org.br/>. Acesso em: 7 de dezembro de 2006, às 20:00 horas.

AMANOR-BOADU, V. **A conversation about value-added agriculture.** Value-Added Business Development Program. Department of Agricultural Economics. Kansas State University. Outubro de 2003. Disponível em : <http://www.agmanager.info/agribus/busdev/assess/Value-Added%20Concept.pdf.> Acesso em: 1 de outubro de 2005.

ARBAGE, A. P. **Economia Rural**: conceitos básicos e aplicações. Chapecó: Universitária Grifos, 2000.

ARNAL, J.; DEL RINCÓN, D.; LATORRE A. **Investigación educativa**: fundamentos y metodologia. Barcelona: Labor, 1994

BACHMANN, J. **Adding value to farm products: an overview.** Appropriate Technology Transfer for Rural Areas. National Center for Appropriate Technology. United States Department of Agriculture, Agosto de 2001. Disponível em: <www.attra.ncat.org> Acesso em: 3 de outubro de 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições Setenta, 1994.

BELK, R. W. Possessions and the extended self. **Journal of Consumer Research**. Setembro de 1988.

BEVERLAND, M. Creating value through brands: the Zespri™ kiwi case. **British Food Journal**, v. 103, n. 6, p. 383-399, 2001.

BUHR, B. L. Case studies of direct marketing value-added pork products in a commodity market. **Review of Agricultural Economics.** v. 26, n. 2, p. 266-279, 2004.

CHERNATONY, L. Brand Management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. **Journal of Marketing Management**. v. 15. n. 1-3. p. 157-179, 1999.

CHRISTOPHER, M. From brand values to customer value. **Journal Of Marketing Practice:** Applied Marketing Science, v. 2, n. 1, p. 55-66, 1996.

CLEMENS, R. **Why can't Vidalia Onions be grown in Iowa?** Developing a branded agricultural product. Midwest Agribusiness Trade Research and Information Center. Iowa State University. September, 2002. Disponível em: <http://www.matric.iastate.edu> Acesso em: 10 de julho de 2005.

COLTRAIN, D.; BARTON, D.; BOLAND, M. **Value-Added**: Opportunities and Strategies. Arthur Capper Cooperative Center, Department of Agricultural Economics, Cooperative Extension Service. Kansas State University, 2000.

CROCOMBE, G. T.; ENRIGHT, M. J.; PORTER, M. E. **Upgrading New Zealand's Competitive Advantage**, Oxford University Press, Auckland, 1991.

DARBY, M. R.; KARNI, E. Free competition and the optimal amount of fraud. **Journal of Law and Economics**. v. 16. n. 1, p. 67-88, 1973.

DEMO, P. **Metodologia científica em Ciências Sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

DEMO, P. **Conhecimento Moderno**: Sobre ética e intervenção do conhecimento. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

DEMO, P. **Metodologia do Conhecimento Científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

ECONOMIC RESEARCH SERVICE – ERS / UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE – USDA. Animal Products Branch. **Food Marketing and Price Spreads:** Farm-to-Retail Price Spreads for Individual Food Items, Junho 2002. Disponível em: < http://www.ers.usda.gov/briefing/foodpricespreads/spreads/table1a.htm> Acesso em: 10 de Agosto de 2005.

FERNANDES, L. F. F. **A gestão dos clubes de futebol como clube empresa**: estratégias de negócio. 2000. 134 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2000.

FREITAS, H. CUNHA JR. M. V. M. MOSCAROLA, J. Pelo resgate de alguns princípios da análise de conteúdo: aplicação prática qualitativa em marketing. Angra dos Reis - RJ. **Anais do 20° ENANPAD**, ANPAD, Marketing, 23-25 de setembro 1996, p. 467-487.

GARDNER, B. B.; LEVY, S. J. The product and the brand. **Harvard Business Review**, Março - Abril, p. 33-39, 1955.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1996.

GIRARDI, R. E. **Estratégias de marketing no agronegócio de semente de soja**. 2002. 124 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2002.

GRAHAM, C.; PEROFF, M. The legal side of branding. In: MURPHY, J. M. (ed.). **Branding**: a key marketing tool. Nova York, McGraw-Hill, 1987, p. 32-50.

FANNING, J. Tell me a story: the future of the branding. **Irish Marketing Review,** v. 12, n. 2, p. 3-15, 1999.

HAYES, D. J.; LENCE, S. H.; STOPPA, A. Farmer-Owned brands? **Agribusiness**. Hoboken, v. 20, n. 3, p. 269, verão de 2003.

INSTITUTO BIODINÂMICO. **O que é um produto biodinâmico?** Seção: FAQ (Frequent Asked Questions). Disponível em: <http://ibd.com.br/faq.htm#10>. Acesso em: 10 de outubro de 2006.

IRIGARAY, H. A.; VIANNA, A.; NASSER, J. E.; LIMA, L. P. M. **Gestão e desenvolvimento de produtos e marcas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

KAPFERER, J. N. **As marcas, capital da empresa**: criar e desenvolver marcas fortes. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KOHLS, R. L.; UHL, J. N. **Marketing of agricultural products**. 9. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2002.

KOTLER, P. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed.Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1998.

LAZZARINI, S. G.; CHADDAD, F. R. Finanças no Agribussiness. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, F. M. (Org.). **Economia & Gestão dos Agronegócios**. São Paulo: Pioneira, 2000.

LICHTENTHAL, J. D.; LONG, M. M. Case study: service support and capital goods – dissolving the resistance to obtain product acceptance in new business markets. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 13, n 4/5, p. 356-369, 1998.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINS, L. The impact of new legislation on productive chains: the case of slaughter cattle breeding. In: IV International Conference on Agri-food chain/networks economics and management, 2003, Ribeirão Preto, **Anais eletrônicos**… Ribeirão Preto, FEARP/USP. Disponível em: <http://www.sober-ipc.com.br/ipc/arquivos_2003/123.pdf>. Acesso em: 4 de maio de 2005.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 2.ed. São Paulo, Atlas, 1994.

MILES, M. P.; WHITE, J. B.; MUNILLA, L. S. Strategic planning and agribusiness: an exploratory study of the adoption of strategic planning techniques by co-operatives. **British Food Journal**, v. 99, n. 11, p. 401-408, 1997.

NEVES, M. F. Marketing e canais de distribuição de *commodities*. In: LÍRIO, V. S.; GOMES, M. F. M. (Eds) **Investimento privado, público e mercado de *commodities***. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, Departamento de Economia Rural, 2000. p. 49-72.

NILSON, T. H. **Competitive branding:** winning in the market place with value-added brands. New York: John Wiley & Sons, 1998.

PANZAR, J. C.; WILLIG, R. D. Free Entry and the Sustainability of Natural Monopoly. **Bell Journal of Economics,** n. 8. p. 1-22, 1977.

PEARSON, S. **Building Brands Directly**. London: MacMillan Business, 1996.

PEREIRA, L. K. **O processo de valorização de produtos alimentícios através das denominações de origem**: um estudo exploratório. 2001. 179 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2001.

PINHO, J. B. **O poder das marcas.** 3. ed. São Paulo: Sammus, 1996.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução de BRAGA, Elizabeth Maria de Prinho. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de Administração**. São Paulo: Atlas, 1996.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUÃO, T. **Uma investigação aplicada da identidade da marca:** o caso das porcelanas Vista Alegre. Universidade do Minho, 2002. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/_esp/autor.php?codautor=757>. Acesso em: 31 de maio de 2005.

SELLTIZ, C. LEITE, D. M. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: Herder, 1967.

SIMÕES, C.; DIBB, S. Rethinking the brand concept: new brand orientation. **Corporate Communications:** An International Journal, v. 6, n. 4, p. 217-224, 2001.

TRUJILLO, Alfonso. **Metodologia da ciência.** 3. ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

TYBOUT, A. M.; CARPENTER, G. S. Criação e gestão de marcas. In: IACOBUCCI, D. (org.). **Os Desafios do Marketing.** São Paulo: Editora Futura, 2001.

UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE – USDA. Farm Security and Rural Investiment Act of 2002, Title VI, Section 6401.A2a, May 1, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WEBER, R. **Basic Content Analysis**. 2. ed. London: Sage Pub, 1990.

WEYDMANN, C. L. Como comercializar um novo produto: desafios para os pequenos produtores. **GIPAF - Grupo de interesse em pesquisa para agricultura familiar**, 2000. Disponível em: <http://gipaf.cnptia.embrapa.br/itens/publ/sober2000/weydmann/Paper1215.PDF>. Acesso em: 4 de maio de 2005.

ANEXO

ANEXO A: ROTEIRO DE ENTREVISTA

Projeto de pesquisa "Marcas de produtos de fazenda"

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) / Fundação de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino, Ciência e Tecnologia do Estado de Mato Grosso do Sul (FUNDECT)

Mestrado em Agronegócios - UFMS

Pesquisador: Juan Diego Ferelli de Souza

Orientador: Prof. Dr. Dario de Oliveira Lima Filho

Objetivo do Trabalho: analisar os elementos envolvidos no processo de criação de marcas de alimentos produzidos em propriedades rurais.

Roteiro de Entrevista
Planejamento da Identidade da Marca

Dimensão: Análise Estratégica da Marca

Sub-Dimensão: Clientes

Fator / Variável: Tendências

1. Quais são as tendências dos clientes?

Fator / Variável: Motivação

2. Quais são os benefícios funcionais relevantes para os clientes?
3. Qual é a importância relativa de cada benefício funcional?
4. Como os clientes poderão ser agrupados em relação aos benefícios funcionais?
5. Será possível identificar segmentos de benefícios?

Fator / Variável: Segmentação

6. Como o mercado se segmenta? (segmentação segundo os benefícios procurados, a sensibilidade aos preços, a fidelidade à marca e a aplicação)

Fator / Variável: Necessidades Não-atendidas

7. Quais as necessidades não atendidas dos consumidores a que a marca pretende satisfazer?

Sub-Dimensão: Concorrência

Fator / Variável: Imagem / Identidade da Marca

8. A organização conhece qual a imagem / posicionamento dos concorrentes?
9. Quais as ferramentas utilizadas para a identificação e análise da imagem / posicionamento das marcas concorrentes?

Fator / Variável: Potencialidades e Estratégias

10. Quais as estratégias predominantes entre os concorrentes?
11. A marca da organização pertence a algum grupo de estratégias predominantes entre os concorrentes?

Fator / Variável: Vulnerabilidades

12. Quais são os pontos fortes (potencialidades) das marcas concorrentes?
13. Quais os pontos fracos (vulnerabilidades) das marcas concorrentes?

Sub-Dimensão: Auto-Análise

Fator / Variável: Imagem de Marca Existente

14. Como é percebida a marca da empresa?
15. Quais são as associações vinculadas à marca?
16. Como a marca se diferencia daquelas da concorrência?
17. Quantas vezes essa imagem se modificou ao longo do tempo?
18. A imagem é diferente conforme o segmento?
19. Quais os benefícios os clientes acham que estão recebendo?
20. A marca possui uma personalidade?
21. Qual é essa personalidade?
22. Quais são os atributos / benefícios intangíveis?
23. A marca tem presença como organização?
24. Se assim for, qual?
25. Quais são as imagens visuais evocadas pela marca?

Fator / Variável: Tradição da Marca

26. Quem foram os pioneiros da marca?
27. Como se originou a marca?
28. Qual era sua imagem inicial?

Fator / Variável: Pontos Fortes e Fraquezas

29. Quais são os pontos fortes da organização?
30. Quais são os pontos fortes do produto ou serviço?
31. Quais são as vulnerabilidades da organização?
32. Quais são as vulnerabilidades do produto ou serviço?

Fator / Variável: Alma da Marca (valores da organização)

33. Qual é a alma da marca e da organização?
34. Qual é a visão da marca?
35. O sonho?

Dimensão: Identidade da Marca

Sub-Dimensão: Marca como Produto

Fator / Variável: Âmbito do Produto

36. Que produto ou produtos estão associados à marca?

Fator / Variável: Atributos do Produto

37. Quais os atributos relacionados à aquisição ou à utilização do produto que podem proporcionar algum tipo de benefício (funcional e/ou emocional) para os consumidores?
38. São estes os atributos que têm o papel de adicionar valor e diferenciar a marca?

Fator / Variável: Qualidade / Valor

39. Quais os fatores de qualidade associados à marca?
40. Os consumidores estão dispostos a pagar preços diferenciados em função do valor gerado pela qualidade associada à marca?

Fator / Variável: Usos

41. Qual a principal utilidade do produto representado pela marca?

Fator / Variável: Usuários

42. Quem são os usuários da marca?
43. Qual a estratégia utilizada para realizar associações da personalidade da marca com os usuários desta marca?

Fator / Variável: País / Local de Origem

44. A marca busca a vinculação ao seu local de origem como ferramenta estratégica?
45. Com relação ao(s) produto(s) produzido(s), como a região em que a marca é produzida é reconhecida pelos consumidores?

Sub-Dimensão: Marca como Organização

Fator / Variável: Cultura / Valores

46. Quais os principais traços da cultura e dos valores organizacional que a organização transmite ao consumidor através da marca?

Fator / Variável: Recursos / Capacidades

47. Quais as capacidades e os recursos organizacionais expressos pela marca?

Fator / Variável: Preocupação com o meio ambiente

48. Qual a relação da organização com o meio ambiente?
49. Esta relação é expressa pela marca?

Fator / Variável: Voltada para a Comunidade

50. A organização possui algum programa de responsabilidade social?
51. Como este programa auxilia no desenvolvimento estratégico da marca?

Fator / Variável: Qualidade Percebida

52. Quais os principais traços da qualidade organizacional que a marca pretende transmitir ao consumidor?

Fator / Variável: Inovadora

53. Como a organização lida com a necessidade de inovação?
54. Qual a característica de inovação que a organização pretende comunicar por meio da marca?

Fator / Variável: Preocupação com os Clientes

55. Qual o tipo de relação que a organização deseja que exista com seus clientes?
56. Como a organização pretende que a marca expresse sua preocupação com os clientes?

Fator / Variável: Presença/ Sucesso

57. De que modo a marca comunica a presença e o sucesso da organização (tradição da organização)?

Fator / Variável: Local *versus* Global

58. A marca pretende ser nacional, regional ou local?
59. A marca transmite algum tipo de tradição local aos seus consumidores?
60. Qual o vínculo existente entre a empresa e os clientes?

Sub-Dimensão: Marca como Pessoa

Fator / Variável: Personalidade

61. Quais destas características (apresentar a lista das facetas) melhor retratam a marca?

Fator / Variável: Relacionamento Marcas-Clientes

62. Qual o tipo de relação com o cliente a marca pretende obter?

Sub-Dimensão: Marca como Símbolo

Fator / Variável: Imagens Visuais

63. Qual a imagem visual da marca?
64. O que esta imagem pretende comunicar ao cliente?

Fator / Variável: Metáforas

65. A organização utiliza metáforas para fortalecer a marca?

Fator / Variável: Tradição da Marca

66. A marca possui tradição?
67. Como esta tradição é utilizada no fortalecimento da marca?

Dimensão: Proposta de Valor

Sub-Dimensão: Benefícios Funcionais

68. Quais os benefícios funcionais proporcionados pelo consumo do(s) produto(s) da marca?

Sub-Dimensão: Benefícios Emocionais

69. Como se sentem os clientes quando estão adquirindo ou usando a marca?
70. Quais são as sensações causadas pela obtenção de um benefício emocional?

Sub-Dimensão: Benefícios de Auto-Expressão

71. Quais os benefícios proporcionados pela marca ao cliente que expressam as características destes clientes?