

A PERCEPÇÃO DOS FATORES DE EROSIÃO NO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA MARCA SAMSUNG NO BRASIL

RESUMO

Devido a hipercompetitividade no mercado, a preocupação e necessidade de se planejar adequadamente as estratégias mercadológicas são essenciais (Too, Harvey & Too, 2010). Nesse domínio as marcas são utilizadas pelas empresas como estratégia para criar valor e diferenciação, para que possam se distanciar dessa concorrência. Marcas fortes tendem a criar uma vantagem competitiva duradoura (Tavares, 1998; Bedbury, 2002; Keller & Machado, 2006; Aaker, 2007; Scharf, 2007). Porém, mesmo consolidadas no mercado, marcas sólidas estão vulneráveis aos fatores que causam sua erosão. Nesse contexto, este artigo pretendeu estabelecer a percepção dos fatores de erosão no processo de construção de marcas sólidas, analisando as ações estratégicas incorporadas e trabalhadas pela marca Samsung no Brasil. Para responder as indagações ostentadas, foram utilizados dados primários instaurados nas entrevistas realizadas com executivos estrategistas da marca, e informações advindas também de dados secundários com análise documental de artigos publicados sobre a marca investigada. Quanto aos fatores de erosão estabelecidos, alguns foram percebidos integralmente como erosivo pelos executivos, como é o caso da Proliferação de concorrentes e Pressão por resultados a curto prazo. Com a análise das informações se abarcou o estabelecimento de outros fatores que causam erosão na perspectiva de marca no contexto brasileiro.

Palavras-chave: Marcas Sólidas; Construção de Marcas; Fatores de Erosão das Marcas; Estratégias de Marketing; Samsung.

PERCEPTION OF FACTORS EROSION IN SAMSUNG'S BRAND BUILDING PROCESS IN BRAZIL

ABSTRACT

Due to hypercompetitiveness the market, the concern and the need to properly plan the marketing strategies are essential (Too, Harvey & Too, 2010). This area marks are used by companies as a strategy to create value and differentiation so that they can distance themselves from this competition. Strong brands tend to create a lasting competitive advantage (Tavares, 1998; Bedbury, 2002; Keller & Machado, 2006; Aaker, 2007; Scharf, 2007). But even consolidated in the market, strong brands were vulnerable to the factors that cause erosion. In this context, this paper aims to establish the perception of erosion factors in building strong brands process, analyzing the corporate strategic actions and worked for Samsung brand in Brazil. To answer the questions sported primary data filed in interviews with executives of the brand strategists were used, and information arising also from secondary data with documentary analysis of published articles on the brand investigated. As set to erosion factors, some were entirely as perceived by the executive erosion, as is the case with the proliferation of competing and pressure for short-term results. By analyzing the information it encompassed the establishment of other factors that erode the brand perspective in the Brazilian context.

Keywords: Strong Brands; Building Brands; Erosion Factors of Brands; Marketing Strategies; Samsung.

Camila da Silva Schmitt¹
Edson Roberto Scharf²

¹ Mestre em Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau - FURB. Professora da Fundação Universidade Regional de Blumenau - FURB. Brasil. E-mail: camila.s.schmitt@gmail.com

² Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento na área de Marketing pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Professor da Fundação Universidade Regional de Blumenau - FURB. Brasil. E-mail: csschmitt@furb.br

1 INTRODUÇÃO

Para poder competir no ambiente hipercompetitivo, as empresas procuram recursos por meio de várias estratégias (Vieira, Rohden & Gavronski, 2014). Essa competição acirrada impacta as operações comerciais e exige que estas sejam planejadas adequadamente para que favoreçam as estratégias mercadológicas (Too, Harvey & Too, 2010), como também, demanda a capacidade de resposta em tempo real e flexibilidade das organizações, estabelecendo ações para se criar vantagens competitivas (Rensburg, 2013).

Nesse contexto, Aaker (2007) elucida que as marcas são utilizadas pelas empresas como estratégia de criação de valor e diferenciação, para que possam se distanciar dessa concorrência. Visto que, marcas fortes tendem a criar uma vantagem competitiva duradoura (Tavares, 1998; Bedbury, 2002; Keller & Machado, 2006; Aaker, 2007; Scharf, 2007).

A importância da construção e gestão de marcas para o sucesso nos negócios tem sido estudada na academia desde a década de 1950, quando Gardner e Levy (1955) trabalharam a diferenciação entre produto e marca. A construção é muito mais do que dar um nome a uma oferta, é fazer certa promessa aos clientes sobre como viver uma experiência (Kotler & Keller, 2006). Embora haja o consenso de que as organizações precisam desenvolver marcas fortes como recurso essencial na sua estratégia de negócios, os meios concisos para a realização deste projeto são repletos de ambiguidades conceituais. Muitas delas são notados por Balmer (2001), como as múltiplas perspectivas disciplinares da identidade do negócio; dificuldade em distinguir os componentes que integram uma identidade empresarial e os elementos a serem considerados na gestão de uma identidade do negócio; e a ausência de concordância em relação aos objetivos de gestão de identidade do negócio. Aaker (2007) afirma que tentar desenvolver uma marca forte pode ter a dificuldade de pressões e obstáculos, tanto externos quanto internos, como tendência contra a inovação ou pela modificação de estratégias, ou até a pressão para competir por preço.

Por isso, com o entendimento sobre quais razões causam sua erosão é possível assegurar um retorno exímio dos investimentos. Erosão da marca, no entendimento de Scharf, Soriano-Sierra e Prim (2007) e Aaker (2007), é o processo em que se evidencia a queda em determinado nível das atividades de gestão de marca ou há insuficiência nos esforços de construção de marca.

Assim, este estudo estabeleceu a percepção dos fatores de erosão no processo de construção de marcas sólidas, analisando as ações estratégicas incorporadas e trabalhadas pela marca Samsung no

Brasil. A organização foi escolhida por atuar no ramo tecnológico, e por deter colocação expressiva em seu segmento, segundo as consultorias *Interbrand 2015* e *Brand Finance 2015*. Além disso, é a marca de celular mais desejada pelos brasileiros, com 37% da preferência (Upstream, 2014), e, segundo a consultoria Gartner (2013), responde por 54,3% de *smartphones* vendidos no país, à frente de marcas como LG, Motorola, Apple e Nokia.

2 CONSTRUÇÃO DE MARCAS SÓLIDAS

O processo de construção de uma marca faz parte de uma estratégia de marketing de longo prazo que acarretará à organização ser detentora de uma marca sólida (Assis, Cardoso & Serralvo, 2012). A construção de marca como fonte de vantagem competitiva, foi estudada por Rosenbloom (2002); Porter (2004); Kotler (2005); Keller; Machado (2006); Aaker, (2007); Wheeler (2008).

Tendo marcas fortes, ou seja, aquelas que são conhecidas, têm o reconhecimento do mercado e agregam valor a um bem ou serviço é um fator de sucesso fundamental para as empresas (Shimp, 2010). Em vista disso, surge a questão de como construir marcas fortes e como gerar valor de marca, ou, como foi referido *brand equity*. Embora o conceito de *brand equity* conforme Montgomery e Lieberman (2005) possa ser focado em várias perspectivas, esse estudo irá abordar o processo de construção da marca da equivalência patrimonial, excluindo a questão da medição financeira do valor de uma marca, pois não se analisa balanços e demonstrativos com valores numéricos financeiros.

Um estudo realizado por Samu, Lyndem e Litz (2012) sobre o impacto da construção de marca nas atividades varejistas, mostrou que os varejistas que baseiam seu negócio em atividades direcionadas à construção da marca atribuem maior conhecimento perante a identificação da marca motivando um desempenho superior nas vendas e consequentemente aumento das compras pelo mercado.

Cabe mencionar também que outra vantagem nesse ambiente diz respeito ao investimento quanto à construção da marca, pois os executivos de marketing devem investir nessa atividade para impactar positivamente a escolha de um varejista, ao invés de reduzir preços ou aumentar as margens de produtos, como a literatura vigente sugere (Hinterhuber & Hinterhuber, 2012).

3 FATORES DE EROÇÃO NA CONSTRUÇÃO DE MARCAS SÓLIDAS

Diferentes aspectos precisam ser considerados na construção de uma marca, pois há pressões substanciais e barreiras, internas e externas, que tornam difícil esse processo de construção (Aaker, 2007), por isso, para ser capaz de desenvolver estratégias eficazes da marca, é útil compreender essas pressões e barreiras.

Doravante será utilizado o termo “erosão” para designar o termo que abarca o conceito de “dificuldades” no processo de construção de marca, como já estabelecido em um estudo anterior divulgado pelos autores Scharf, Soriano-Sierra e Prim em um estudo de 2007.

Aaker (2007) investigou mais adiante oito fatores que dificultam a construção de marca, todos expressos na figura 1.

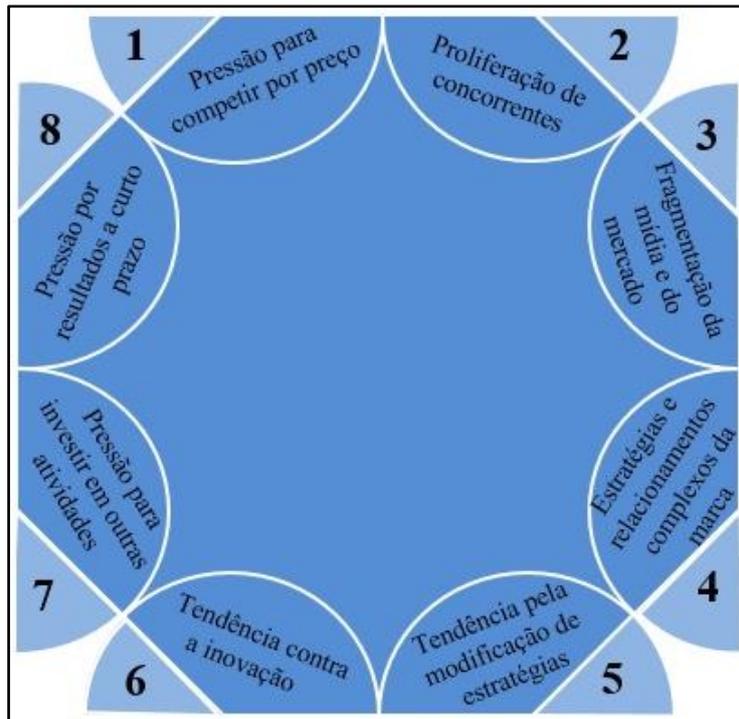


Figura 1 – Por que é difícil construir marcas fortes?
 Fonte: Aaker (2007, p. 36).

Os 8 fatores elucidados por Aaker (2007), na figura 1, remete a pressão para competir em termos de preço que abala o incentivo ao desenvolvimento de marcas; a proliferação de concorrentes, reduzindo as alternativas disponíveis de posicionamento e transformando a execução menos eficiente; a fragmentação da mídia e dos mercados e o desenvolvimento de marcas e bens variados, retratam o progresso de marcas, ambiente este que contorna um grau de complexidade maior.

As alegações remanescentes irradiam pressões internas que causam erosão da marca durante o processo de construção. O fator que cerca a tentação de modificar uma sólida estratégia da marca, é de modo específico capcioso, afinal é como fazer algo com a consciência de que se prejudicará. As situações sobre o preconceito organizacional contra inovação e a pressão para investir em outros aspectos, integram dificuldades inerentes enfrentadas pelas marcas sólidas. Podem ser

sentenciadas pela arrogância e complacência, relacionadas ao orgulho e à avareza. O último fator é a pressão que penetra as organizações no sentido de atingir resultados a curto prazo.

4 METODOLOGIA

Para atender o objetivo do estudo foi realizada uma pesquisa exploratória, pois esta se concentra na obtenção de mais conhecimentos a fim de esclarecer o problema de pesquisa e determinar a direção da investigação (Zikmund et al., 2010). A partir disso, foram investigadas as percepções dos executivos estrategistas da marca Samsung no Brasil com aplicação de entrevista, afinal para Aaker et al., (2012), a pesquisa exploratória costuma envolver uma abordagem qualitativa.

A Samsung foi escolhida por estar com sua solidez firme no mercado mesmo depois de

episódios que dificultaram seu processo de construção, como a perda da causa contra a Apple por disputa de patentes noticiada pela Veja (2012), que condenou a Samsung por violar patentes de *design* e utilidades da concorrente, fazendo com que ações da empresa caíssem. E por agregar o *ranking* de duas das mais renomadas instituições de classificação de marcas quanto ao seu valor, posição 7 na *Interbrand* 2015 e colocação 2 na *Brand Finance* 2015.

Este estudo teve a coleta de dados primários realizada por meio de entrevistas aplicadas aos executivos de marketing da Samsung no Brasil, mais especificamente o Diretor de Marketing & Estratégia América Latina e Brasil nomeado C.W.; Diretor de Marketing América Latina - Visual Display Business citado C. C e Gerente Sênior - Estratégia de Marca mencionado P. C., executivos que participam do processo de construção da marca.

Para a entrevista foi utilizado um roteiro de perguntas adaptado de Khauaja e Mattar (2006) e Aaker (2007), que auxiliou a afirmar a solidez da marca pesquisada e também com perguntas advindas da revisão teórica sobre as dificuldades no processo de construção de marca, feito pelos autores.

Para dar início aos trabalhos foi preciso obter um modelo que tratasse de erosão das marcas

e que contemplasse a amplitude das condições acadêmicas exigidas para trabalhos científicos. O modelo utilizado tem a denominação de 'Fatores Que Dificultam o Desenvolvimento de Marcas', de David A. Aaker, publicado em 2007. A escolha desse modelo se deu por conveniência dos pesquisadores.

As entrevistas tiveram duração média de duas horas e foram realizadas entre novembro e dezembro de 2013. O conteúdo das entrevistas foi gravado, transcrito *ipsis litteris* e seus dados foram tratados qualitativamente por meio da técnica de análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011) e Krippendorf (2012), é um conjunto de instrumentos metodológicos que se aperfeiçoa constantemente e que se aplicam a discursos diversificados, principalmente na área das ciências sociais, com objetivos bem definidos e que permite fazer inferências, válidas e replicáveis, dos dados para o seu contexto.

Após a transcrição, com suporte do *software Transcriber 1.5.1.*, o texto foi organizado em categorias e sub-categorias contempladas detalhadamente com definição acadêmica no Quadro 1. Em seguida, procedeu-se a análise das categorias já indexadas com as falas dos executivos selecionadas.

CATEGORIA		SUB-CATEGORIAS		DEFINIÇÃO
1	Erosão	1.1	Pressão para competir por preço	Originada de acontecimentos como o aumento do poder de varejistas, manifestação de segmentos de consumidores suscetível a preço, redução do crescimento das categorias de produto, e excesso de capacidade.
		1.2	Proliferação de concorrentes	Reduz o número de alternativas de posicionamento disponíveis e torna a implementação menos eficiente. Com o surgimento de novos competidores se agrava as pressões de preço e a complexidade da marca, como também tornam mais difícil sustentar e conquistar uma posição no mercado.
		1.3	Fragmentação da mídia e do mercado	O aumento das alternativas de mídia atrapalha a programação das ferramentas de comunicação por parte das empresas. De maneira semelhante, uma mesma marca pode atender segmentos distintos que exigem comunicações diferenciadas e um esforço maior para integrar as atividades de promoção.
		1.4	Estratégias e relacionamentos complexos da marca	A criação e a manutenção de uma estratégia de marca admitiam um simples modelo. Com o advento das sub-marcas, extensões de marca, marcas de endosso, marcas de ingrediente e marcas corporativas, deixou a estratégia de marcas com uma administração complexa.
		1.5	Tendência pela modificação de estratégias	Existência de pressões internas em empresas que forçam mudanças na identidade e/ou na execução das estratégias de marca existentes enquanto ainda são efetivas, ou mesmo antes de atingir seu potencial.
		1.6	Tendência contra a inovação	O preconceito organizacional contra a inovação se manifesta como problema quando se é determinado pela arrogância, mas é frequentemente causado pela tolerância, associada ao orgulho e/ou à ganância. Custos de investimento físicos e de capital impedem inovações em bens/serviços.

		1.7	Pressão para investir em outras atividades	Quando a marca é forte, existe o estímulo a redução de investimentos na área central de atividades para se aprimorar o desempenho a curto prazo ou bancar uma nova diversificação dos negócios.
		1.8	Pressão por resultados a curto prazo	As demandas imediatistas podem fazer com que a empresa desacelere os investimentos para com a marca. Essa pressão é oriunda da necessidade de maximização imediata do valor das ações no mercado de capitais.

Quadro 1 – Categorias utilizadas para análise.

Fonte: Adaptado de Aaker (2007).

Como fonte complementar de evidências foi utilizado a pesquisa documental, para que com reportagens na mídia ao longo de aproximadamente um ano, recortes de jornal, artigos acadêmicos cujo objeto de estudo é a Samsung, histórico da empresa e outros documentos relativos à marca, como uma palestra intitulada “*Design, Inovação e Branding*” do gerente sênior de *branding* P. C. no evento 1º Diálogo *InfoBranding* e também um debate com o diretor C. W., no Congresso Internacional para Líderes da Comunicação – CILIC, sobre “O futuro das marcas”. Tudo isso, para que se possa reduzir possíveis adversidades de confiabilidade.

5 ANÁLISE e discussão DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os excertos das declarações, mantidos com eventuais desvios linguísticos, como forma de acentuar o espírito que contextualizou as respostas. As declarações identificadas foram citadas, total ou parcialmente, por sub-categoria.

5.1 Pressão para competir por preço

Na análise do fator 1.1 mencionado no esquema de Aaker (2007), os entrevistados relatam não ser a administração do preço em si um dificultador no processo de construção da marca:

“Na verdade a pressão de competir por preço não existe em si, o que existe como pressão é de como conseguir participação no mercado. E às vezes, conseguir esse nível de participação requer uma competitividade de preço.” (C. C. - Diretor).

A Samsung demonstra capacidade de manter essa posição ao longo do tempo, segundo os executivos, por meio de estratégias de marketing, da inovação contínua e da reputação de bons produtos. Nesse aspecto a gerente de *branding* da Samsung, P. C., concorda:

“A Samsung tem um portfólio grande, ela tem produtos de diversas faixas de preço em todas as categorias, isso que a gente fala sobre fazer a inovação para todo mundo e não apenas para poucos que sejam ricos no mundo. [...], é uma marca bem posicionada e ela tem uma boa relação custo benefício.”

Essa estratégia de preço administrada pela marca repercute sobre sua identidade e os conjuntos de associações que os estrategistas entrevistados procuram criar e manter. Esse contexto é comentado pelo diretor C. W.:

“A Samsung tenta se fixar e se firmar como uma marca *Premium*, mas um *Premium* acessível. Não é aquela marca, como um relógio Patek Philippe que você acha que é super caro, mas gostaria de ter, ou pode ter. A Samsung quer ser uma marca *Premium*, quer dizer, uma marca aspiracional, mas alcançável.”

A Samsung trabalha o conceito *Premium*, intensificando a premissa acadêmica de que uma marca forte permite a prática de preços superiores aos preços de empresas que não detêm o mesmo reconhecimento de marca (Aaker, 1996, Kapferer, 2003, Caputo, Macedo & Nogueira, 2008, De Chernatony, 2010). O fator preço sempre foi estudado nas estratégias da marca, o diretor C. C. reforça que:

“A Samsung entregava o mesmo ou o melhor desempenho, mas com um preço menor. Isso foi há cinco anos. Hoje em dia o consumidor já está aceitando pagar um *Premium* para entrar na marca Samsung, então ainda é um *value for money* mas é muito mais valor agregado pela marca mesmo.”

Para os entrevistados, ter essa preocupação em atingir maior participação no mercado trabalhando inovação e reputação deixa a concorrência desacelerada, justificando assim o conceito de Gailey et al. (2012) sobre quanto menor for a concorrência, menor será a pressão para competir em preço no mercado.

5.2 Proliferação de concorrentes

Partindo das colocações dos executivos da marca Samsung perante a sub-categoria 1.2 se deduz que a essência da formulação estratégica é lidar com a competição, pois na disputa por participação de mercado, a competição não se manifesta apenas em relação aos demais concorrentes.

A Samsung é uma marca que participa de várias categorias de bens, se concentrando fundamentalmente no setor tecnológico, mas para cada categoria existem diferentes competidores, isto é confirmado pelo diretor C. C., ao mencionar que “[...] a Samsung não tem monopólio em qualquer categoria, então a gente sabe que temos que enfrentar marcas.”

Alguns autores, como Aaker (2007), Ferretti e Silva (2009) e Weil (2010) estabelecem que o aumento da competitividade advindo da concorrência de mercado causa dificuldade no estabelecimento da marca. Esse conceito se questiona pela gerente P. C. ao sustentar, “A Samsung não sentiu que alguma marca atrapalhou.” Compartilhando da mesma experiência, o diretor Carlos reforça o fator discutido elucidando que “[...] em termos de marca global a Samsung está muito a frente da concorrência hoje no Brasil.”. Esse aspecto para os estrategistas entrevistados, é resultado dos esforços e concentração da marca em construir percepção, credibilidade, confiança, segurança, experiência e recomendação, para em virtude dessa estratégia de diferenciação não se enfadar com a concorrência, caracterizado por P. C., “A gente vem crescendo em participação e percepção de marca. [...] a Samsung entrou na proliferação.”.

Durante este processo, a Samsung comunica os valores centrais da marca para toda a organização e uma vez consolidados os principais valores, que orientam a marca, estes são transferidos para todo o processo de construção.

Na concepção dos entrevistados a marca Samsung se aproveita do dinamismo da concorrência para se manter arrojada. A proliferação de concorrentes fortalece o processo de construção, pois faz com que a marca inove e invista nas atividades de marketing, com o aperfeiçoamento do portfólio de produtos.

5.3 Fragmentação da mídia e dos mercados

Em virtude do fator 1.3, C. C. elucida a importância de se permanecer ligado na vitalidade do mercado, “[...] é importante ficar na tendência de onde o consumidor procura informação e onde ele é impactado.”, ou seja, descobrir em quais pontos existe a aderência do público. Refletindo assim esforços para assumir a liderança em um mercado cujas preferências ainda não estão consolidadas.

Para C. C., uma ação que auxilia os trabalhos inerentes nesse âmbito é, “[...] fizemos, um pouco mais com esforço de marketing, como o consumer insight e vinculado com produto, [...]”, esse desempenho se comprova com o conceituado por Clauser (2001), relatando que o *consumer insight* (percepção do consumidor) ajuda as empresas a garantir que suas marcas sejam apropriadas ao seu público-alvo e também colabora ao determinar se os esforços de *branding* são eficazes. Os esforços da Samsung são comprovados pelo Brandindex (2014), empresa britânica de pesquisa de mercado, que divulgou uma lista para medir as imagens mais positivas entre as marcas, e a atenção que os consumidores dedicaram aos produtos, uma maneira de testar a eficácia de estratégias de marketing. Nesse *ranking* a Samsung aparece na sétima posição no mercado brasileiro, reflexo dos investimentos em marketing.

Enquanto comunicação, na óptica dos entrevistados, a Samsung se utiliza de todos os tipos de mídia, sendo estas devidamente planejadas conforme o objetivo que se quer atingir. A marca para acompanhar as mudanças nesse meio, como dito por C. C., “[...] a gente faz pesquisa todos os anos sobre a aderência de mídia, [...]”, essas investigações permeiam as estratégias que incorporam as decisões que dão sustentação a relação que a marca tem com o mercado, utilizando como indicadores a força do posicionamento e a aderência de comunicação e percepção (Telles, 2004), que na Samsung, concentra seu resultado no público na mídia digital.

Com a fragmentação dos mercados é vital recorrer à utilidade de cada tipo de mídia, o diretor C. W. adverte, “É sempre uma questão de selecionar o investimento que tem a ver com a imagem que você quer atribuir a marca. [...], então tem que tomar muito cuidado no que você seleciona, [...]” e é essa preocupação que cerca os executivos da marca Samsung no Brasil, dado que é necessário se comunicar de forma integrada, por meio do uso convergente das diferentes mídias. Os entrevistados percebem que a hipercompetitividade transformou a forma de comunicação e a maneira de expor as mensagens às mais diversas ideologias, o que dificulta realizar a convergência da mídia. P. C. acrescenta e garante que:

“A Samsung é bastante treinada, é uma empresa que ainda está descobrindo novas maneiras de se trabalhar no mundo digital.”, e “[...] é o meio digital um grande ponto de crescimento da Samsung em termos de dialogar com o consumidor. Não só levar informação, ou entregar da maneira correta e alinhada, mas como aprender a dialogar trocar e a confiar.”

A Samsung acredita na potencialidade do meio digital, pois é um caminho importante para interagir diretamente com os diferentes públicos, auferindo assim o fortalecimento da marca (Coelho, 2012).

5.4 Estratégias e relacionamentos complexos da marca

Para o item 1.4, os dirigentes focam em métodos que ampliam a lembrança da marca independentemente da categoria que esteja propagada. Conforme informações do diretor C. C., a Samsung tenta construir uma marca que as pessoas desejem e reconheçam de imediato pelo bem que está inserida, “Uma coisa que a gente vem trabalhando aqui no Brasil é o *Customer Relationship Management* – CRM.”

Com a utilização do Customer Relationship Management, traduzido Gestão de Relacionamento com Clientes, a Samsung usufrui as vantagens emplacadas por Ambler et al., (2002), pois o indivíduo que já é consumidor fornece insights que podem ajudar os executivos de marketing no atendimento das necessidades dos clientes atuais.

A marca se concentra em uma tática que foca uma única marca, uma marca *Premium*, como já evidenciado pelo diretor Carlos. Com trabalhos que retratam a convergência da comunicação da marca, a Samsung acredita também que a estratégia de ter uma marca principal é uma maneira vantajosa de alcançar o consumidor. P. C., confirma essa estratégia ao relatar o seguinte:

“Há esse trabalho dentro da área de estratégia de marca e comunicação estratégica para fazer o alinhamento, para que se tenha elementos do DNA da marca em cada uma das comunicações ou das ações de marketing. [...] mas nada que dificultasse o caminho da Samsung no Brasil, [...]. Pelo contrário, a grande parte sempre foi favorável e a gente vê os índices crescendo, como vendas e Market Share.”

Essa preocupação pelo alinhamento da marca se conecta as proposições de Ghodeswar (2008), impactando segundo De Chernatony, McDonald e Wallace (2011) no momento da decisão de compra, pois os consumidores escolhem a marca na qual percebem um alinhamento entre a personalidade da marca e a personalidade desejada.

Em virtude das entrevistas se nota que a Samsung é um exemplo de marca com extensão vertical e horizontal, seus produtos se encontram em diversos canais de distribuição, com diferentes posicionamentos, como declara o diretor C. C., “*A Samsung vem trabalhando ao longo dos últimos 4 anos uma estratégia de fazer o que se chama shop-in-a-shop, [...] pela força da Samsung conseguimos introduzir novas categorias a um mercado ou a um público novo*”. Envolve assim a experiência com os produtos pelo consumidor, dedicando à vivência de uma experiência (Kotler & Keller, 2009), afinal o portfólio de produtos da Samsung é amplo, e se encontra desde celulares, *tablets*, eletrodomésticos, acessórios, fotografia, informática, áudio e televisores, sob a mesma marca. O que se faz raciocinar sobre o seu conhecimento e reconhecimento como marca e seus atributos relacionados como tecnologia e garantia de qualidade. Essa estratégia engloba vantagem ao consumidor quando assume um risco menor ao adquirir um bem (Veloso, 2002).

Esse tipo de abordagem agrega vantagens, como a facilidade de lançamento de novos produtos, fundamentada pelo fato da marca já ser conhecida, por sua afinidade e credibilidade junto ao público, atividades que prestigiam o *brand equity* e geram oportunidades (Keller, 1993, Joachimsthaler & AAKER, 2000, Aaker, 2007), o que torna mais fácil e provável a experimentação de um novo produto. Como confirmado por C. C., “[...] essa é uma forma de realizar uma sinergia. A Samsung tem uma vantagem de ter um portfólio bastante amplo na categoria de tecnologia, isso ajuda a alavancar novas categorias usando a marca criada pelas categorias tradicionais.” Por isso, com relação ao mercado brasileiro, os entrevistados indicam que ao longo do tempo se consegue um amplo conhecimento sobre a marca, podendo assim se aumentar o portfólio de produtos, intensificando ações para conquistar e reter um maior número de consumidores e aumentar o faturamento e rentabilidade.

5.5 Tendência pela modificação de estratégias

Toda mudança precisa de tempo para ser incorporada, ao explorar o item 1.5, a Samsung se renova a cada ano e procura fazer desse, um exercício tanto interno quanto externo. A marca segue com rigor o *Brand Ideal*, intitulado “[...]”

Acelerando Descobertas e Possibilidades, [...]” como relatado pelo diretor C. C. que também menciona:

“[...] e focar em uma marca única é uma convicção da Samsung, [...]. Acontece às vezes de existir uma oportunidade, como por exemplo, a gente tem que atingir market share para chegar a uma meta que aí você baixa o preço, você oferta alguma coisa ou oferece alguma coisa que talvez melhore o interesse pela marca. [...]. O grande desafio vai ser de sair de um paradigma de produzir produtos para produzir serviços, criar valor agregado mesmo que não seja um produto tangível.”

Com tal relato se percebe que a marca utiliza os princípios que norteiam as estratégias de *Unic Selling Proposition* – USP ou, traduzido, Proposição Única de Venda enraizado por Ries e Trout (2002) que, partindo do conceito de poder de convicção se apóia na concepção racional da personalidade humana, que a leva a procurar um benefício concreto no uso ou consumo dos bens comprados.

Como noticiado pelo Correio Braziliense (2013) a Samsung pretende focar esforços no *Business to Business* – B2B, já que vê oportunidades no mercado corporativo do Brasil, com estratégias como a utilização de monitores para substituir cartazes de sinalização analógica e impressoras profissionais, que já incorporam multifunção, como gerenciamento de documentos por meio de escaneamento. Para atingir o objetivo, a Samsung investe em parcerias para ganhar mercado corporativo. Como é o caso do acordo acertado com a Bematech no Brasil para venda, a parceria prevê a venda conjunta do portfólio de produtos das empresas e o desenvolvimento de novas soluções nos centros de pesquisa das companhias. Assim a Samsung ganhará acesso aos empresários do Brasil (Estadão, 2014).

Estas práticas compreendem as ações advindas do posicionamento, por isso, os estrategistas da marca Samsung se preocupam em descobrir a melhor mensagem, única, que permita oferecer benefícios concretos ao consumidor, escolhendo a melhor característica do bem e nela basear as suas argumentações, reforçando ser a convergência da mídia uma dificuldade, como abarcado na análise do item 1.3 Fragmentação da mídia e do mercado. Assim, emplacando possíveis obstáculos, sendo o marketing trabalhado com empenho excessivo na empresa para atingir os objetivos.

“Antigamente marketing não era muito forte em termos de poder e de definição de direção. Hoje em dia é muito mais forte e muito mais claro e já tem o Do's and Don'ts, e a gente tem que seguir isso para ter uma consistência que o consumidor não vai ficar na dúvida, pois a Samsung vem trabalhando uma marca de uma forma consistente.” (C. C.).

Nesse contexto, quando se trabalha mudanças há a preocupação de se situar o colaborador sobre o esquema, para que a empresa como um todo consiga transmitir ao público seu *Brand Ideal* de maneira integral. E como uma mudança estratégica depende do gerenciamento do contexto e do processo onde acontece (Glasenapp et al., 2005), precisa se mediar o sistema com muita atenção, essa conjuntura é comentada por P. C.:

“Isso muitas vezes leva tempo para formar esse colaborador/funcionário como embaixador da marca, para você fazer isso precisa deixar muito claro e deixar que as pessoas absorvam essa clareza e percebam-na no dia-a-dia da empresa. Isso é um desafio de construção.”

Esse relato da gerente confirma a perspectiva de Schmidt, Costa e Freitas (2011) que alertam sobre a mudança de rumo de uma empresa não ser rápida nem fácil, uma vez que envolve o desenvolvimento de novas competências por parte de todos os envolvidos. A Samsung se concentra em outras estratégias que corroboram não ser o item 1.5 Tendência por modificação de estratégias um fator erosivo e expressivo no processo de construção da marca, estratégias como aquisição de novas tecnologias, de novos modelos de negócio para complementar o sistema de proteção da marca no futuro (Tavares, 1998, Aaker, 2007). Afinal, a Samsung demonstra ser uma marca que não ignora as tendências do mercado, sendo uma empresa que reage rápido e com muita frequência. Como comentado por C. C., “*A ideia é seguir o Brand Ideal, Acelerando Descobertas e Possibilidades, [...]*”.

5.6 Tendência contra a inovação

O fator 1.6 é evidenciado e descrito por P. C. na seguinte condição, “*A gente tem produtos mudando o tempo inteiro, então quando você troca o conceito ou você refina um pouco a estratégia da marca, se torna uma loucura conseguir fazer com que todo mundo absorva o quanto antes tudo isso.*”

Então existem esforços de todos os lados para que todos os envolvidos trabalhem no “jeito” Samsung, mencionado por P. C., “[...] *criar consistência, criar entendimento, criar admiração e orgulho por pertencer. [...] construir o estilo da Samsung de trabalhar no Brasil.*”. Essa inquietação pela inovação e reação a alguma nova tendência do mercado, oferecem informações ao sucesso da marca (Randall, 2000), e essa preocupação é algo típico da Samsung, não sendo tão desafiador na gestão da marca segundo o diretor C. C.:

“Na verdade a inovação já está embutida na empresa [...]. Eu não vejo isso como uma vulnerabilidade no caso da Samsung e sim como uma oportunidade para desenvolver um marketing mais forte para complementar tudo o que já foi feito na área de desenvolvimento e tecnologia. [...]. A gente já tem tradição de inovação na parte de engenharia e design, o risco é de não criar uma fortaleza de marca para poder proteger o posicionamento quando se vê uma nova inovação do mercado.”

Ressaltando que, para os entrevistados, isso não significa, necessariamente, mudanças radicalmente aprimoradas à inovação, pode ser pequenos passos incrementais no desenvolvimento de um bem. A preocupação em criar “*uma fortaleza de marca*” se enquadra no ambiente das práticas ao *brand equity*, também usualmente chamada de força da marca, que se aplica ao contexto de gerar uma imagem positiva da marca (Keller, 2003), afinal a força da marca depende, pois, quer da quantidade de informação sobre a marca a que o cliente está exposto, assim como da sua qualidade. Esse enredo se conecta com as práticas dos executivos ao se pronunciarem sobre a busca por consistência da marca Samsung e a relevância da experiência do consumidor, aspectos do programa de *branding* que afetam diretamente tal força (Keller, 2003). Tendo também, segundo Feldwick (1996) os conceitos de notoriedade, estima, qualidade percebida e lealdade trabalhados, estes que auxiliam a auferir a força da ligação do consumidor à marca Samsung.

5.7 Pressão para investir em outras atividades

O item 1.7 não ocorre com os negócios da Samsung segundo a gerente P. C.:

“No caso da Samsung, por liderar tecnologia e ser a segunda maior detentora de patentes, já faz parte do

próprio negócio se investir muito. Algumas pessoas acham até exagerado investimento em descobertas e pesquisas com consumidores, novas tecnologias e patentes, mas é o que rege a empresa e a marca.”

No entendimento dos executivos da Samsung, a disposição por uma maior orientação ao mercado os leva a investigarem de forma sistemática as exigências e preferências dos consumidores tradicionais ou potenciais (Malhotra, 2011), no que resulta na necessidade por investimento em pesquisas, como a citada, com consumidores. Essa vertente contempla a utilização de informações de marketing para se obter vantagem competitiva, mediando o planejamento estratégico (Khauaja, 2005, Khauaja & Campomar, 2007). Informações estas, que pelos relatos nesta seção envolvidos, circunda o conceito de cadeia de valores firmado por Porter (1989), atividades como a interface entre consumidores, aquisição e desenvolvimento de tecnologia, para apoiar um posicionamento singular e competitivo da Samsung. Samsung trabalha essencialmente com ações a uma “marca-única”, item 1.5, por ser o cargo-chefe que orienta as ações, a marca já dribla obstáculos ou indagações que possam surgir.

Como a Samsung já se encontra em um patamar estável quanto marca no Brasil, esse tipo de pressão já passou e não há esforços quanto a isso, mas a preocupação jamais se dizima. O diretor C. C. afirma que:

“Poderia existir, mas estamos muito longe desse panorama, pois a gente não se sente confortável mesmo com 60% de *share*. Então, mesmo com uma posição dominante no mercado nós estamos constantemente procurando desafios para se manter acesos e nos proteger em atividades futuras.”

Por se preocupar com a primazia das práticas dirigidas ao *brand equity*, a marca se protege automaticamente dos possíveis desgastes advindos de tal pressão. Como já analisado, por exemplo, a marca atua sobre a experiência do consumidor, atributo exaltado pela identidade da marca. Esses esforços acurados ao *branding* consentem o que foi incumbido na academia, pois Keller, (1993), Agarwal e Rao, (1996) e Yoo e Donthu, (2001) ressaltam que as atitudes do consumidor regradas no *brand equity* amparam a elaboração e execução de estratégias de *branding* para maximização do valor da marca, o que afasta ameaças de erosão. Porém, mesmo com estratégias cuidadosas a Samsung não

“baixa a guarda”, para C. C., “[...], o principal é evitar que um novo concorrente ou uma nova tendência nos passe por despercebido e nos deixa pra trás. Esse é o grande desafio, de ler as tendências, manter-se na frente e até criar novas tendências para apoiar o nosso futuro.”

Para acompanhar as tendências, a Samsung se concentra em ações peculiares, como abordado por P. C., “[...] investimento em descobertas e pesquisas com consumidores, novas tecnologias e patentes, mas é o que rege a empresa e a marca.”. Em vista disso, Paola completa, mencionando que “[...] nunca teve essa situação de necessidade para reduzir o investimento em marketing ou na construção de marca para privilegiar o desenvolvimento de produtos e atualizar.”.

5.8 Pressão por resultados a curto prazo

A Samsung por ter saído do mercado brasileiro e retornado anos depois, esteve em um patamar inicial que já se encontrava cercada pela pressão de resultados breves, como relembra C. W., “Como a Samsung era uma marca que estava inicialmente muito atrasada no Brasil, tínhamos muita pressa em crescer, e isso foi um dos grandes empecilhos, a pressa. O tempo era um empecilho.” A marca vem dirigindo esforços ao curto prazo desde do seu estabelecimento no mercado brasileiro, pois no exterior já era reconhecida enquanto no Brasil sua tradição era abatida pelos concorrentes.

A necessidade por uma gestão cuidadosa e eficaz ao longo do tempo é ressaltada por Keller (2008), porém o estímulo por resultados a curto prazo é inerente na Samsung como confere o diretor C. C., “Essa pressão sempre existe, na verdade o grande desafio é de manter a convicção de alguns investimentos a longo prazo.” P. C. consolida o raciocínio ao acentuar:

“Você tem que fazer resultados de curto prazo e manter a direção estratégica. Esse é o grande “rebolado”, é onde os executivos, em geral têm que se preocupar. Precisa se fazer sentido em tudo que você está planejando e você tem que entregar resultados o tempo inteiro [...]”

Nesse sentido, os entrevistados entendem que a marca Samsung é orientada para o mercado ao adotar uma gestão direcionada às necessidades dos consumidores, apresentando práticas e comportamentos coerentes com os conceitos de

marketing (Lambin, 2003). Por isso, tal situação se harmoniza aos preceitos de Weilbacher (1994), que esclarece ser preciso manter a presença competitiva da organização, o que lhe permitirá sobreviver no curto prazo, e, ao mesmo tempo, adotar uma estratégia de criação de valor para o consumidor, prosperando de forma sustentável no longo prazo. Situações que caracterizam estratégias de orientação de mercado, por atender às mudanças, elaborar produtos e arquitetar para o longo prazo (Webster, 1988).

Em circunstâncias mais delicadas, o diretor C. W. também compartilha da mesma intenção, porém alertando que, “A gente mesmo quando tem pressão de vendas, de atingir aquele objetivo no mês ou no trimestre, acaba cedendo a uma vontade de fazer um trabalho de curto prazo.” Para os executivos da Samsung, essa influência acaba deteriorando a marca, pois se há promoções fortes, no curto prazo, estimula o aumento das vendas, mas que no longo prazo acaba por corroer a imagem da marca. Esse cenário acentua a condição exemplificada por Tybout e Calkins (2006), sendo um círculo vicioso descendente, pois se inicia com a empresa procurando atingir objetivos financeiros de curto prazo, para obter retorno rápido de vendas e lucro com a utilização de promoção de preço. Para custear tais ações se diminui o nível de programas de construção de marca, que no longo prazo faz com educação de investimentos em *branding*, além de ter sua imagem associada a preços baixos que se relaciona à baixa qualidade.

Esse aspecto se reforça como destacado pelo diretor C. C., “[...] o curto prazo na Samsung domina a forma que a gente trabalha, por isso que é super importante ter um direcionamento claro para não fugir das estratégias a longo prazo.”. A marca se preocupa muito com o alinhamento das práticas, para que estas contemplem com eficiência o todo, o que se integra ao ideal refletido por Aaker e Joachimsthaler (2000) ao evidenciar que a estratégia de marca deve ser influenciada pela estratégia de negócios e deve refletir a mesma visão estratégica e a mesma cultura corporativa.

6 ANÁLISE GERAL

Os resultados apóiam, em partes, as proposições teóricas trabalhadas no esquema de Aaker (2007), mas que existem outros aspectos que causam preocupação e necessitam de mais esforços por parte dos executivos da marca Samsung no mercado brasileiro, figura 2.

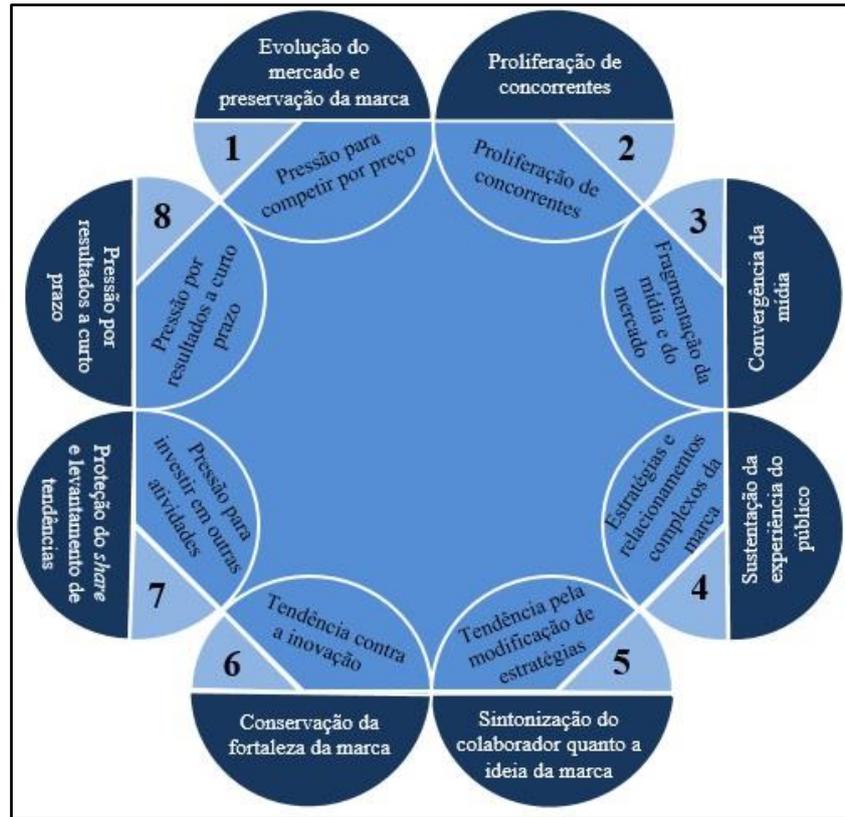


Figura 2 – Fatores de erosão da Samsung elencados as dificuldades estabelecidas por Aaker (2007).
Fonte: elaborado pelos autores.

No caso do item 1.1 Pressão para competir por preço, a Samsung trabalha esforços de marketing que se concentram no sistema de identidade de marca para projetar um diferencial competitivo, como o preço *Premium* para aumentar a audiência de sua reputação. Outra prática circunda o conceito *value for money*. Essa realidade realça a existência de mudanças nas estruturas do mercado, que favorecem novos modelos de negócios aos executivos. Por isso, os estrategistas da marca asseguram as respostas para sobreviver e prosperar perante os concorrentes, tendo como pré-requisito para qualquer resposta eficaz uma mudança de mentalidade sobre os novos modelos de negócios necessários para ter sucesso no futuro, fazendo com que o item 1.1 Pressão para competir por preço não configure dificuldade. Tais estratégias são abarcadas pelo investimento em pesquisas para o desenvolvimento de ações direcionadas a conquista de participação de mercado. Em vista disso se destaca como desafio a frequente aquisição de fatias do mercado brasileiro, que abraçam as atividades de posicionamento da marca. Para isso, a preocupação se volta à apreensão de manter a consistência da marca, que são amparadas pelas ações direcionadas ao planejamento das características da marca, para que se crie uma perspectiva extensa do negócio, com

execução dos propósitos estabelecidos pela *Brand Ideal*.

O item 1.2 Proliferação de concorrentes se destaca como erosivo na sua totalidade. Mesmo com esforços direcionados a identidade da marca, nem toda dificuldade é abatida. A Samsung participa do mercado de tecnologia que se caracteriza pela sua dinâmica fugaz, por isso a preocupação em adotar estratégias que acompanhem os concorrentes é crucial, como o monitoramento sobre as atividades da concorrência que traz conhecimento sobre os objetivos, desempenhos e estratégias por eles desenvolvidas. Orientando assim ao planejamento das atividades da unidade de informação, concentrando esforços onde há pontos fracos dos concorrentes e pontos fortes da unidade de informação, com o objetivo de manter próximo o mercado-alvo. Esse esforço é feito pela Samsung antes de posicionar a marca para que se permita criar vantagem competitiva.

Na situação dada ao item 1.3 Fragmentação da mídia e dos mercados, a Samsung se mantém atualizada sobre as tendências do mercado com a utilização de muitos tipos de mídia, ações que trabalham o relacionamento marca-cliente para abater os desafios perante o estabelecimento do *mindset*. O que se torna difícil é trabalhar a

convergência dessa mídia, ter um marketing integrado para impulsionar o reconhecimento da marca. Ao realizar pesquisas de aderência para se familiarizar com as características que se concentram na percepção do consumidor, a Samsung se utiliza dessas atividades para alinhar a proposta de valor comunicada. Outra estratégia executada é a *call to action*, com uma propaganda que tem como objetivo chamar atenção de um consumidor para comprar o bem disposto pela marca em um determinado período de tempo.

Para o aspecto 1.4 Estratégias e relacionamentos complexos da marca, a Samsung se preocupa com os artifícios que contemplam o *brand equity*, dessa maneira se utiliza da concepção de “marca única” como estratégia para reduzir os possíveis obstáculos nesse contexto. A utilização da Gestão Relacionamento com Clientes assume importância por flexibilizar aos estrategistas o conhecimento de novas e futuras necessidades dos usuários. Porém, é evidenciado haver incansáveis esforços para sustentar a experiência que o público tem com o consumo da marca, afinal, a Samsung se preocupa com a notoriedade da marca que impacta na decisão de compra e por isso, deixar alinhada a estratégia da marca com os elementos estabelecidos pelo DNA da mesma auxilia na concepção de peculiaridades do *Market Share*.

No item 1.5 Tendências pela modificação de estratégias, o desafio se consolida nas atividades do micro ambiente. Sintonizar o colaborador em consonância ao propósito da *Brand Ideal* é diagnosticada como uma prática árdua, exigindo esforços ao trabalho de alinhamento dos participantes. Fazendo com que seu exercício diário reflita automaticamente a essência transmitida pela marca. Outros obstáculos também se apresentam no ambiente externo e são amortecidos pela estratégia de Proposição Única de Venda, que compreende práticas do posicionamento para poder estabelecer e oferecer benefícios mais direcionados aos consumidores. A Samsung não ignora as tendências do mercado, por isso procura se manter acesa a evolução das necessidades do público para que possa reagir rapidamente em oportunidades e possíveis dificuldades.

Por participar de um segmento que impõe a constante inovação, a Samsung no quesito 1.6 Tendência contra a inovação se depara com o contratempo de também sintonizar o funcionário perante os propósitos da *Brand Ideal*. Nesse âmbito, os estrategistas se preocupam em direcionar as ações para consolidar o entendimento da essência da marca. Assim, resultando a preservação da fortaleza da marca para que se defenda o seu posicionamento.

O item 1.7 Pressão para investir em outras atividades é amortecido quando a Samsung trabalha pesquisas direcionadas ao acompanhamento e

descobertas de tendências do mercado. Tudo isto para acalantar possíveis transtornos futuros. Dessa maneira, a inquietação dos executivos da marca se volta à proteção do *share*, que gera maiores esforços de *branding* quando se trabalha a orientação de mercado para o levantamento dessas tendências.

E por fim, o item 1.8 Pressão por resultados a curto prazo é algo que ainda é dominante nas atividades cotidianas da gestão da marca Samsung, essa situação direciona as estratégias e acabam correndo os resultados que seriam obtidos ao longo prazo. A utilização do sistema de *Supply Chain Management* vem como ação estratégica para projetar e entregar soluções individualizadas aos consumidores. Enaltecendo assim, o valor da marca perante as atividades que geram reputação positiva.

7 CONCLUSÕES

Alguns itens foram percebidos integralmente como erosivo pelos respondentes, como é o caso dos itens 1.2 Proliferação de concorrentes e 1.8 Pressão por resultados a curto prazo. O restante dos fatores foram mencionados, porém não evidenciados na sua plenitude como de erosão, elucidando assim fatores intrínsecos que são mais preocupantes e trabalhados.

A marca apresentou similaridades e diferenças perante o esquema de Aaker (2007), distinções essas que se amparam nos aspectos de filial, pelo fato da matriz ter uma superioridade internacional e a filial brasileira não acompanhar integralmente as vivências por se situar em um mercado específico e peculiar. Com a análise das informações se abarcou o estabelecimento de novos fatores que causam erosão na perspectiva de marca no contexto Brasil. Fatores esses que merecem destaque na gestão da marca, como o mencionado, competir por participação no mercado, que trabalha o macro ambiente unificando as atividades que abrangem várias etapas do processo de construção de marca.

Para se comunicar de maneira eficiente, as marcas precisam se manter perceptíveis aos consumidores. Nesse sentido, percebe-se que a construção de marca se tornou cada vez mais evidente para as empresas, especialmente para as organizações estabelecidas em mercados de tecnologia, como a Samsung, onde a marca é um esteio a confiança (Kotler & Pfoertsch, 2008). Uma melhor reputação da marca é buscada para dar ao consumidor uma maior sensação de segurança sobre a qualidade do produto, o que leva a uma maior disposição de pagar um preço *Premium* (De Chernatony, 2010). Assim, propõem-se como pesquisa futura, a investigação sobre a dinâmica do processo de construção da marca, pretendendo a

comunicação de sua qualidade no ambiente online submetido na temática de convergência de mídia, fator promulgado pelos entrevistados como erosivo.

Outra sugestão para possível pesquisa, que se converge com a anterior, envolve a experiência do público dentro do ambiente online, criando relacionamento e engajamento com a marca. Por isso, recomenda-se identificar o potencial dessa vertente para efeitos de longo prazo, tanto na construção do apelo, quanto na promoção de novos formatos de estabelecer relacionamento com os consumidores. Já que isto auxiliaria como recurso estratégico no *mindset* (orientação de mercado), percebido no fator 1.3. Afinal, segundo a percepção dos especialistas indagados, a marca pode ser vista como uma resposta incondicional aos desejos e necessidades dos consumidores, isto é em teoria, a justificativa da preocupação em reforçar a manutenção das atividades e futuras pesquisas orientadas ao mercado. Vendo que é possível crer na construção da marca por meio da interação entre a organização e os seus clientes Aaker (2007).

Assim, os resultados do presente estudo permitem que os executivos da Samsung, bem como outros estrategistas interessados em analisar os fatores que causam erosão no processo de construção da marca, possam visualizar os caminhos e escolhas trilhados durante a trajetória da marca, para que se possa solidificar ainda mais a mesma. O estudo apresentado ostenta algumas limitações no que respeita à extrapolação futura desta investigação, uma vez que a dimensão da pesquisa se concentra somente no contexto brasileiro e a Samsung por ser uma marca internacional permite que haja uma abordagem mais ampla.

REFERÊNCIAS

- Aaker, D. A. (1996). *Criando e administrando marcas de sucesso*. São Paulo: Futura.
- _____. (1998). *Marcas: brand equity gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Negócio, 1998.
- _____. (2007). *Construindo marcas fortes*. São Paulo: Bookman.
- _____. (2011). *Brand relevance: making competitors irrelevant*. San Francisco: Jossey-Bass.
- _____, & Joachimsthaler, E. (2000). *Como construir marcas líderes*. São Paulo: Futura.
- _____, Kumar, V., Leone, R. P., & Day, G. S. (2012). *Marketing Research*. 11 ed. Wiley.
- Agarwal, M. K., & Rao, V. R. (1996). An empirical comparison of consumer-based measures of brand equity. *Marketing Letters*, 7(3), 237-247.
- Ambler, T., Bhattacharya, C. B., Edell, J., Keller, K. L., Lemon, K. N. & Mittal, V. (2002). Relating brand and customer perspectives on marketing management. *Journal of Service Research*, 5(1), 13-25.
- Assis, E. E., Cardoso, O. O., & Serralvo, F. A. (2012). O processo de construção de uma marca forte que se popularizou: o caso Consul. *Organizações em contexto*, 8(15), 179-197.
- Balmer, J. M. T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248-291.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edição Revista e Ampliada. São Paulo: Edições 70.
- Bedbury, S. (2002). *O novo mundo das marcas: 8 princípios para sua marca conquistar a liderança*. Rio de Janeiro: Campus.
- Brand Finance. (2015). *Brandirectory - Ranking the world's most valuable brands. Global 500 2013*. Disponível em: <http://brandirectory.com/league_tables/table/global-500-2015>. Acesso em 28 jun. 2015.
- Brandindex. (2015). *Brandindex year in review, 2014 Rankings Brazil*. Disponível em: <<http://www.brandindex.com/ranking/brazil/2014-annual>>. Acesso em: 2 abril 2015.
- Brito, C. (2010). Uma abordagem relacional ao valor da marca. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 9(1-2), 49-63.
- Caputo, É. S., Macedo, M. A. da S., & Nogueira, H. G. P. (2008). Avaliação de marcas: uma aplicação ao caso Bombril. *RAE eletrônica*, 7(2) Retrieved July 06, 2015, from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482008000200005&lng=en&tlng=pt. 10.1590/S1676-56482008000200005.
- Coelho, D. F. (2012). Digital branding: uma abordagem sobre a potencialidade das redes sociais na interação e construção de afetividade dos usuários com as marcas no ambiente digital. In: XXXV CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 2012, Fortaleza, CE. *Anais...* Fortaleza: Intercom –

- Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação.
- Correio Braziliense. (2013). *Samsung aposta em mercado corporativo do Brasil e lança área de negócios, 2013*. Disponível em: <http://www.correio braziliense.com.br/app/noticia/economia/2013/11/19/internas_economia,399275/samsung-aposta-em-mercado-corporativo-do-brasil-e-lanca-area-de-negocios.shtml>. Acesso em: 2 de abril 2015.
- De Chernatony, L. (2010). *From brand vision to brand evaluation: the strategic process of growing and strengthening brands*. 3. ed. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- _____, & Cottam, S. (2006) Internal brand factors driving successful financial services brands. *European Journal of Marketing*, 40(5), 611-633.
- _____, Mcdonald, M. H. B., & Wallace, E. (2011). *Creating powerful brands*. 4. ed. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Doyle, P. (2001) Building value-based branding strategies. *Journal of Strategic Marketing*, 9(4), 255-268.
- _____, & Stern P. (2006). *Marketing management and strategy*. 4. ed. London: Prentice Hall.
- Estadão. (2014). *Samsung investe em parcerias para ganhar mercado corporativo, 2014*. Disponível em: <<http://blogs.estadao.com.br/link/samsung-investe-em-parcerias-para-ganhar-mercado-corporativo/>>. Acesso em: 3 de abril 2015.
- Feldwick, P. (1996). Do we really need brand equity? In: CALLER, L. (Ed.). *Researching brands*. Netherlands: Esomar.
- Gailey, E. D., Dixit, A., Whipple, T. W., & Javalgi, R. R. (2012). Price dispersion in the airline industry: a conceptual framework and empirical analysis. *American Journal of Management*, 12(1), 92-107.
- Gale, B. T., & Wood, R. C. (1996). *Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver*. São Paulo: Pioneira.
- Gardner, B. B., & Levy, S. J. (1955). The product and the brand. *Harvard Business Review*. Boston, 33-39, Mar./Abr.
- Gartner. (2013). *Technology research. Market Share Analysis: Mobile Phones, Worldwide, 4Q13 and 2013*. Disponível em: <<https://www.gartner.com/doc/2665319?ref=SiteSearch&stkw=brazil%20%22market%20share%22%20%22smart%20phone%22&fml=search>>. Acesso em: 2 abril 2015.
- Ghodeswar, B. M. (2008). Building brand identity in competitive markets: a conceptual model, *Journal of Product & Brand Management*, 17(1), 4-12.
- Glaserapp, S., Souza, P. O. T., Silveira, C., & Faturi, C. (2005). Mudança estratégica na Hanauer Produtos Naturais: uma análise do contexto, processo e conteúdo. In: XXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2005, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica.
- Hinterhuber, A.; Hinterhuber, G. (2012). An empirical analysis of the role of industrial brands for industrial distributors. *Journal of Strategy and Management*. 5(3), 252-265.
- Interbrand. (2015). *Best Global Brands 2015*. Disponível em: <<http://bestglobalbrands.com/2015/ranking/>>. Acesso em: 16 jun. 2015.
- Joachimsthaler, E., & Aaker, D. (2000). *Construindo marcas sem a mídia de massa*. In: Harvard Business Review. Administração de marcas Rio de Janeiro: Campus.
- Kapferer, J-N. (2003). *As marcas: capital da empresa*. Porto Alegre: Bookman.
- _____. (2004). *O que vai mudar as marcas*. Porto Alegre: Bookman.
- _____. (2012). *The new strategic brand management: advanced insights and strategic thinking*. 5. ed. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Keller, K. L. (1993) Conceptualizing, measuring, managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- _____. (2001). Building customer-based brand equity. *Marketing Management*, 10(2), 14-19.
- _____. (2002). O brand report card. In: Harvard Business Review. *Planejamento de marketing*. Rio de Janeiro: Campus.

- _____. (2008). *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. 3. ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- _____, Machado, M. (2006). *Gestão estratégica de marcas*. São Paulo: Pearson Prentice-Hall.
- _____, Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740-759.
- Khauaja, D. M. R. (2005). *Fatores de marketing na construção de marcas sólidas: estudo exploratório com marcas brasileiras*. 2005. 239 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- _____; Campomar, M. C. (2007). O sistema de informações no planejamento de marketing: em busca de vantagem competitiva. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 4(1), 23-46.
- _____; Mattar, F. N. (2006) Fatores de marketing na construção de marcas sólidas: estudo exploratório com marcas brasileiras. *Revista de Gestão USP*. 13(4), 25-38.
- Kotler, P. (1991). *Marketing management: analysis, planning, implementing and control*. 7. ed. London: Prentice-Hall International.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Princípios de marketing*. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- _____, _____. (2010). *Principles of marketing*. 13. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- _____, _____. (2009). *Marketing management*. 13. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2008). *Gestão de marcas em mercados B2B*. Porto Alegre: Bookman.
- Krippendorff, K. (2012). *Content Analysis: an introduction to its methodology*. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lambin, J. J. (2003). *Marketing estratégico*. 3. ed. Madrid: ESIC.
- Malhotra, N. K. (2011). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- _____. (2004). *Estratégia competitiva*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Randall, G. (2000). *Branding: a practical guide to planning your strategy*. 2. ed. London: Kogan Page.
- Rensburg, D. J. van. (2013). Strategic brand venturing: an intersectional idea. *Management Decision*, 51(1), 200-219.
- Ries, A., & Trout, J. (2002). *Posicionamento: a Batalha por sua mente*. São Paulo: Makron Books.
- Rosenbloom, B. (2002). *Canais de marketing: uma visão gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Ruão, T. (2000). *As marcas e o valor da imagem. A dimensão simbólica das atividades econômicas*. Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho em Portugal, 2000. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/ruao-teresa-as-marcas-valor-da-imagem.pdf>>. Acesso em: 19 jun. 2015.
- Samu, S., Lyndem, P. K., & Litz, R. A. (2012). Impact of brand-building activities and retailer-based brand equity on retailer brand communities. *European Journal of Marketing*, 46(11/12), 1581-1601.
- Scharf, E. R. (2007). *Gestão do conhecimento aplicada ao marketing*. Florianópolis: VisualBooks.
- _____. (2009). *Proposta de valor na construção de identidade de marca: o capital humano evoluindo na área mercadológica*. 2009. 341 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina UFSC, Florianópolis.
- _____. (2012). A Proposta de valor e o capital humano: práticas estratégicas de marketing. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 14(43), 216-233.
- _____, Soriano-Sierra, E. J. (2006). A gestão do conhecimento aplicada ao branding: uma

- proposta de trabalho para agências de comunicação. In: III CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, Rio de Janeiro. *Anais...* Sustentabilidade nas organizações brasileiras: públicas, privadas e do terceiro setor.
- _____, Soriano-Sierra, E. J., & Prim, D. (2007). Grandes marcas, ontem: o envelhecimento de marcas líderes. *Revista de Administração FACES*, 6(2), 45-59.
- Schmidt, S., Costa, P. de A., & Freitas, E. C. de. (2011). Mudanças estratégicas das empresas calçadistas do vale do rio dos sinos. *Revista Organizações & Sociedade - O&S*, 18(58), 371-388.
- Shimp, T. A. (2010). *Advertising & promotion: supplemental aspects of integrated marketing communications*. 8. ed. Orlando: Drydren Press.
- Tavares, M. C. (1998). *A força da marca: como construir e manter marcas fortes*. São Paulo: Harbra.
- Telles, R. (2004). *Posicionamento e reposicionamento de marca: uma perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos*. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Tiley, C. (1999). Built-in Branding: how to engineer a Leadership Brand. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 181-191.
- Toledo, G. L., & Khauaja, D. M. R. (2005). Orientação para o mercado e construção de marca: estudo exploratório em uma empresa de telefonia móvel. *REGÉ Revista de Gestão USP*, São Paulo: FEA/USP, 12(4), 71-86.
- Too, L., Harvey, M., & Too, E. (2010). Globalization and corporate real estate strategies. *Journal of Corporate Real Estate*, 12(4), 234-248.
- Tybout, A. M., & Calkins, T. (2006). *Branding - fundamentos, estratégias e alavancagem de marcas: implementação, modelagem e checklists: experiências de líderes de mercado*. São Paulo: Atlas.
- Upstream. (2014). *The next mobile frontier 2014*. <<http://cache-www.upstream-systems.com/wp-content/uploads/2014/02/Infographic-2014.jpg>>. Acesso em: 2 abril 2015.
- Veja. (2012). *Ações da Samsung desabam após vitória judicial da Apple, 2012*. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/vida-digital/acoes-da-samsung-desabam-apos-vitoria-juridica-da-apple>>. Acesso em: 2 abril 2015.
- Veloso, A. R. (2002). Extensão de marca e a percepção de risco do consumidor. In: VI SEMEAD - Seminários em Administração FEA-USP, 2002, São Paulo. *Anais...* SEMEAD FEA-USP.
- Vergara, S. C. (2012). *Métodos de pesquisa em administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- _____. (2013). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 14. ed. São Paulo: Atlas.
- Vieira, J. C. D. S. F., Rohden, S. F., & Gavronski, I. (2014). Multinacionais no Brasil: uma Visão Dinâmica da Motivação na Decisão de Offshore. *Revista de Administração da Unimep - Unimep Business Journal*, 12(1), 49-73
- Webster, F. E. Jr. (1988). Rediscovering the marketing concept. *Business Horizons*, 31(3), 29-39.
- Weilbacher, W. M. (1994). *Marketing de marcas*. São Paulo: Makron Books.
- Wheeler, A. (2008). *Design de identidade da marca: um guia completo para a criação, construção e manutenção de marcas fortes*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Yoo, B., & Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52(1), 1-14.
- Zikmund W. G., Babin B. J., Carr J. C., & Griffin M. (2010). *Business research methods*. 8. ed. Canada: South-Western Cengage Learning.