

# A ORIENTAÇÃO PARA A MARCA COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL NO DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS

Recebido em **6.5.2020**  
Aprovado em **3.8.2020**

**Thiago Augusto e Vasconcelos Magalhães**

*Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM).*

*Consultor de branding do Managic.*

E-mail: [things1@gmail.com](mailto:things1@gmail.com)

**Reynaldo Cavalheiro Marcondes**

*Doutor em Administrações de Empresas pela Universidade de São Paulo (USP).*

*Professor do mestrado profissional em Administração do Desenvolvimento  
de Negócios da Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM).*

E-mail: [reynaldo.marcondes@mackenzie.br](mailto:reynaldo.marcondes@mackenzie.br)

A ORIENTAÇÃO PARA A MARCA COMO FONTE DE VANTAGEM  
COMPETITIVA SUSTENTÁVEL NO DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS**RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo identificar que recursos e capacidades são estratégicos para o desenvolvimento e a sustentação dos negócios das empresas, quando estas adotam a orientação para a marca como uma fonte de vantagem competitiva. Utilizou-se o método qualitativo com aplicação da técnica básica, de caráter descritivo e exploratório. A coleta de dados foi feita a partir de entrevistas em profundidade com seis executivos de empresas com orientação para a marca, já consolidadas, do estado de São Paulo. O trabalho investigou o que dá suporte a essa orientação, com fundamentação na Visão Baseada em Recursos, segundo a qual os recursos e as capacidades estratégicos são os determinantes da vantagem competitiva sustentável. Nesse sentido, identificaram-se os seguintes elementos estratégicos: a cultura organizacional, a estrutura organizacional integrada com a área de gestão e pessoas-chave representantes da marca, assim como as capacidades de atuar de forma consistente nos pontos de contato e de gerar benefícios emocionais e simbólicos para os *stakeholders*. Ademais, este estudo mostra como eles podem se inter-relacionar, visando à geração da vantagem competitiva sustentável para as empresas desenvolverem os seus negócios. Este trabalho é relevante para aqueles que pretendem implementar ou já estão implementando uma estratégia voltada à orientação para a marca, na medida em que vem crescendo no mundo empresarial a valorização da marca corporativa.

**PALAVRAS-CHAVE**

Orientação para a marca. Vantagem competitiva. Recursos. Capacidades. Visão Baseada em Recursos.

## INTRODUÇÃO

Historicamente, a literatura definiu a construção de marca como um processo focado na criação e na gestão de uma identidade ou reputação externa (MARGULIES, 1977; AAKER, 1996; KELLER, 2000). Contudo, o entendimento de que a construção de marca parte do contexto organizacional interno, ou seja, ocorre de dentro para fora, ganhou cada vez mais adeptos na literatura de estratégia. Reno e Resio (2007) defendem que as marcas devem ser desenvolvidas internamente para garantir que a “promessa da marca” seja permeada em todos os aspectos da cultura e das atividades de uma empresa.

Esse pensamento começou a ser observado na prática quando pesquisadores passaram a investigar um fenômeno até então recente nas empresas: o desenvolvimento e a consolidação da marca como prioridade, orientando as principais decisões estratégicas. Esse novo foco na gestão foi definido como “orientação para a marca” (*brand orientation*), e as empresas que o utilizam são referidas como “empresas orientadas para a marca” (*brand-oriented companies*). Urde (1994, 1999) e Melin (1997) estabeleceram esses conceitos e desenvolveram suas bases teóricas.

A orientação para a marca é um direcionamento organizacional estratégico, no qual as empresas buscam aumentar a competitividade por meio da construção do valor ou patrimônio da marca (URDE; BAUMGARTH; MERRILEES, 2013). De acordo com esse conceito, a criação e a gestão da marca corporativa não são atividades táticas nem funcionais, mas sim estratégicas, e abrangem toda a empresa (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2012). Uma das abordagens sobre orientação estratégica tratada na literatura a considera como o resultado do processo organizacional (ALLISON, 1971; SCHWENK, 1989). Portanto, a orientação para a marca é determinada pelo contexto interno da empresa, tendo em vista a obtenção da vantagem competitiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2017).

Dado esse tema ser de natureza estratégica e o contexto interno ser relevante para a análise da orientação para a marca, adotou-se a Visão Baseada em Recursos (VBR) como fundamentação para o entendimento das implicações desse assunto para a gestão da empresa. A VBR é uma das mais profícuas teorias da administração estratégica, consideran-

A ORIENTAÇÃO PARA A MARCA COMO FONTE DE VANTAGEM  
COMPETITIVA SUSTENTÁVEL NO DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS

do a conexão entre os ambientes interno e externos das empresas, com ênfase nos atributos internos específicos da empresa baseados nos seus recursos e capacidades, que lhe permitem conceber e implementar estratégias visando à obtenção da vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991; BARNEY; CLARK, 2007).

Como o presente trabalho se propõe a entender o que alicerça o desenvolvimento e a sustentação da orientação para a marca, buscou-se associar os conhecimentos sobre a orientação para a marca com aqueles referentes a recursos e capacidades organizacionais, associando os conceitos sobre orientação para a marca aos da VBR.

Para tanto, foi definido como objetivo caracterizar os recursos e as capacidades estratégicas que podem dar suporte à obtenção da vantagem competitiva sustentável para as empresas que adotam a orientação para a marca.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Marca corporativa e empresas orientadas para a marca

A importância e o valor das marcas corporativas têm sido discutidos na literatura acadêmica há um período considerável de tempo (HOTCHKISS; FRANKEN, 1923; KENNEDY, 1977). Porém, o assunto só despertou amplo interesse da academia a partir de meados da década de 1990, quando Balmer, em 1995 (BALMER, 2017) apresentou o conceito de “marca corporativa”, definindo-o como um elemento envolvido na gestão da identidade da empresa, que representa sua estratégia, sua filosofia, sua história, sua cultura e seus valores.

Desde então, uma literatura distinta em relação às marcas de produtos e serviços emergiu, o que refletiu a crescente importância atribuída à marca corporativa como uma categoria particular na gestão da marca (BALMER; STEWART; GREYSER, 2009; BALMER, 2012; MELEWAR; GOTSI; ANDRIOPOULOS, 2012). Autores passaram a enfatizar a mudança de foco das marcas de produtos e serviços para as marcas corporativas, tanto na teoria como na prática (DE CHERNATONY, 2001; KNOX; BICKERTON, 2003).

Hatch e Schultz (2001) citam como exemplos dessa mudança as marcas Disney, Microsoft e Sony, que passaram a promover prioritariamente suas marcas corporativas em detrimento das marcas de produtos. Marshall e Wise (2013) apontam que a mesma orientação estratégica foi tomada por grandes empresas como P&G e SC Johnson, por meio do aumento da visibilidade de seus logotipos e mensagens corporativas. Os autores afirmam que essa mudança ocorreu em várias indústrias, das quais ExxonMobil, Dow, Coca-Cola, Google e IBM são marcas representantes.

Urde (1994) conduziu uma série de estudos sobre práticas corporativas entre 1990 e 1993, tendo apresentado a expressão “orientação para a marca” (*brand orientation*) para explicar o fenômeno em que empresas utilizam a marca corporativa como o centro balizador de todas as principais decisões organizacionais. O autor conceituou a expressão como o conjunto de atividades de criação, desenvolvimento e proteção da identidade da marca corporativa, conduzidas pela empresa durante o processo de contínuas interações com os consumidores-alvo, com o objetivo de atingir uma vantagem competitiva duradoura (URDE, 1999).

Gromark e Melin (2011) expandiram a definição de Urde (1999) enfatizando que a orientação para a marca requer uma abordagem deliberada em relação à construção da marca, em oposição à abordagem *ad hoc*, comum em diversas empresas (BAUMGARTH, 2009). Urde, Baumgarth e Merrilees (2013) apresentam uma conceitualização mais prático-gerencial, ao afirmarem que a gestão orientada para a marca é um direcionamento organizacional estratégico, no qual as empresas buscam aumentar a competitividade por meio da construção do valor ou patrimônio da marca (*brand equity*), ou seja, consideram a construção da marca corporativa como parte essencial de suas atividades.

Balmer (2013) identificou nove escolas de pensamento para conceituar a orientação para a marca: filosófica, comportamental, híbrida (filosófica e comportamental), estratégica, de desempenho, cultural, de *marketing*, omnimarca e marca corporativa. O Quadro 1 lista as escolas apresentadas pelo autor com suas respectivas descrições, sugerindo que essas escolas de pensamento não podem ser consideradas mutuamente exclusivas, pois compartilham de disciplinas-base.

A ORIENTAÇÃO PARA A MARCA COMO FONTE DE VANTAGEM  
COMPETITIVA SUSTENTÁVEL NO DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS**QUADRO 1** – Escolas de pensamento de orientação para a marca

Escola de pensamento	Descrição
Escola filosófica	A orientação para a marca está relacionada a uma filosofia que aceita a empresa como marca.
Escola comportamental	A orientação para a marca está relacionada à maneira como a marca orienta o comportamento.
Escola híbrida	A orientação para a marca está relacionada a uma filosofia organizacional com foco na marca e a comportamentos organizacionais.
Escola cultural	A orientação para a marca está relacionada a uma ampla cultura organizacional.
Escola de desempenho	A orientação para a marca está associada a um melhor desempenho corporativo.
Escola estratégica	A orientação para a marca é vista como um ponto de partida para a estratégia corporativa.
Escola de <i>marketing</i>	A orientação para a marca é vista como um componente da função do <i>marketing</i> .
Escola omnimarca	A orientação para a marca está relacionada a uma filosofia e uma cultura que se concentram na marca de uma empresa em sua totalidade.
Escola marca corporativa	A orientação para a marca relaciona-se especificamente com a marca corporativa.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na revisão de literatura de orientação para a marca apresentada por Anees-ur-Rehman, Wong e Hossain (2016), encontraram-se estudos que se propõem a explicar os resultados e as consequências da adoção da orientação para a marca pelas empresas. Wong e Merrilees (2007) e Gromark e Melin (2011) sugerem que um alto nível de orientação para a marca gera melhor desempenho financeiro. Baumgarth e Schmidt (2010) confirmaram o efeito positivo da orientação para marca para o *brand equity* interno no setor B2B. Em pequenas empresas, no entanto, Hirvonen e Laukkanen (2014) não encontraram nenhum efeito direto da adoção dessa estratégia no desempenho organizacional.

Já estudos que investigam especificamente quais elementos do contexto organizacional sustentam a orientação para a marca são ainda limitados (BRIDSON; EVANS, 2004),

THIAGO AUGUSTO E VASCONCELOS MAGALHÃES, REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

não obstante a construção de uma orientação para a marca estar estreitamente relacionada ao contexto organizacional interno (URDE, 1994).

### Visão baseada em recursos

A VBR é uma teoria que foca o contexto organizacional interno conectado com o contexto externo, defendendo que os recursos estratégicos de uma empresa são geradores de vantagem competitiva sustentável na medida em que são heterogêneos em relação a outras empresas e de difícil imitação (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; BARNEY; CLARK, 2007). Quatro conceitos são fundamentais na VBR: vantagem competitiva, criação de valor, recursos e capacidades.

Peteraf e Barney (2003) e Amit e Han (2017) definem como vantagem competitiva a capacidade de se criar maior valor econômico do que o competidor marginal em um determinado mercado. Collis e Montgomery (1995) sugerem que a vantagem competitiva pode ser vista como uma causa do desempenho superior, não somente como a constatação de tal desempenho. A criação e a sustentação da vantagem competitiva envolvem um resultado de longo prazo, o qual necessita constantemente de investimentos e gerenciamento (DAY; WENSLEY, 1988). Com relação à criação de valor, Peteraf e Barney (2003) afirmam que ela está relacionada à capacidade de os recursos estratégicos gerarem valor econômico.

Barney (1991) e Barney e Arian (2001) definem que recursos são todos os ativos, capacidades, processos, informações, conhecimento etc., controlados por uma empresa, que permitem criar e implementar estratégias que aumentem a sua eficiência. Já Grant (1991) diferencia recursos de capacidades, ao afirmar que recursos são elementos unitários, enquanto capacidades são grupos de recursos que realizam alguma atividade produtiva. Helfat e Peteraf (2003, 2015) conceituam capacidade como a habilidade de uma organização para executar um conjunto de tarefas utilizando os recursos organizacionais com um objetivo definido.

Enfim, Bowman e Ambrosini (2000, 2010) entendem que recursos não criam valor por si mesmos, ou seja, o valor criado por meio dos recursos deriva diretamente da ação

A ORIENTAÇÃO PARA A MARCA COMO FONTE DE VANTAGEM  
COMPETITIVA SUSTENTÁVEL NO DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS

das pessoas na empresa (AITKEN; PATON, 2016), ou seja, são as capacidades pessoais que os transformam em resultados.

Barney e Clark (2007) apresentaram um modelo que avalia a condição de recursos e capacidades serem considerados como estratégicos, identificado pela sigla VRIO, que significa: valioso, raro, inimitável e organizável:

- *Recursos valiosos*: São aqueles que possibilitam à empresa conceber e implementar estratégias que melhoram sua eficiência e sua eficácia, explorar oportunidades ou neutralizar ameaças do ambiente da empresa e elevar o valor econômico dos produtos ou serviços por meio da redução de custos ou do aumento da disposição do cliente em pagar mais por ele ou ambas as coisas (BARNEY; CLARK, 2007).
- *Recursos raros*: Os recursos e as capacidades raros somente serão fonte de vantagem competitiva sustentável se forem possuídos por muito poucas empresas ou por nenhuma outra. Quando eles são controlados por um grande número delas, passam a ser fonte de paridade competitiva (BARNEY, 2001).
- *Recursos inimitáveis*: Recursos valiosos e raros só poderão ser fontes de vantagem competitiva sustentável se não forem de fácil obtenção por outras empresas, por meio de duplicação ou substituição direta (BARNEY; CLARK, 2007). Para isso, eles devem ser custosos de imitar.
- *Organização*: Na visão de Barney e Clark (2007), os recursos valiosos, raros e inimitáveis somente constituirão fontes de vantagem competitiva sustentável se a empresa estiver organizada para explorar o seu potencial, por meio de processos organizacionais, incluindo a estrutura hierárquica formal, sistemas de controle de gestão explícitos e políticas de compensação. Assim, esse atributo é a quarta condição necessária para possibilitar a vantagem sustentável.

O modelo VRIO tem sido o principal meio de avaliação da condição estratégica dos recursos e das capacidades de uma empresa, segundo Knott (2009).



## A orientação para a marca no contexto da VBR

Na visão de Evans, Bridson e Rentschler (2012), a orientação para a marca é uma integração do conceito de marca com a literatura derivada da VBR. Nesse contexto, a marca corporativa é um dispositivo integrador e alinhador dos recursos da empresa (MOSMANS; VAN DER VORST, 1998; DE CHERNATONY, 1999). Urde (1999) menciona que empresas orientadas para a marca podem integrar seus recursos internos para criar competência de marca (*brand competence*).

Huang e Tsai (2013) argumentam que o estabelecimento da orientação para a marca está sujeito ao fato de a organização possuir recursos e capacidades adequados para essa finalidade. Segundo os autores, as empresas não podem se transformar em empresas orientadas para a marca até que sejam feitos arranjos sistemáticos adequados em três elementos internos: cultura, estrutura e recursos.

Com relação à cultura organizacional, estudos indicaram que é importante o estabelecimento de uma cultura da marca (TOSTI; STOTZ, 2001; DAVIS; DUNN, 2002). Como consequência, o estabelecimento da orientação para a marca está intimamente relacionado à cultura organizacional (HANKINSON, 2001). De forma similar, Tybout e Calkins (2006, p. 221) defendem que a construção de uma empresa orientada para a marca se inicia com uma cultura interna “criada para sustentar a marca e suas promessas e representações implícitas e, assim, torná-la a razão de ser de todos”.

No tocante à estrutura organizacional, Urde *et al.* (2013) afirmam que a orientação para a marca requer a combinação de conhecimentos e habilidades de colaboradores de vários departamentos internos para que os valores fundamentais da marca sejam cumpridos. Portanto, a comunicação e a integração interdepartamental são necessárias (EWING; NAPOLI, 2005). No que diz respeito aos recursos, estudos anteriores indicaram que as empresas não podem estabelecer a orientação para a marca até que possuam recursos abundantes (WONG; MERRILEES, 2005) e a capacidade de criar diferenciação de produtos (BRIDSON; EVANS, 2004; WONG; MERRILEES, 2005).

A ORIENTAÇÃO PARA A MARCA COMO FONTE DE VANTAGEM  
COMPETITIVA SUSTENTÁVEL NO DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### Estratégia da pesquisa

Para este projeto, foi adotada a metodologia qualitativa de natureza descritiva e exploratória. De acordo com Flick (2011, 2017), quando os fenômenos são estudados em sua complexidade e totalidade em seu contexto, e quando os campos de estudo não são situações artificiais em laboratório, mas sim as práticas e interações dos sujeitos na vida cotidiana, a solução metodológica é buscada na pesquisa qualitativa, conforme adotada neste artigo.

Segundo Godoy (1995), o método qualitativo é o mais adequado quando o pesquisador lida com problemas pouco conhecidos e busca apoio na compreensão do fenômeno como um todo. A autora argumenta que a pesquisa qualitativa, de caráter descritivo, é capaz de captar nuances que não seriam compreendidas em uma abordagem quantitativa. Patton (2002) afirma que uma descrição rica fornece a base para a análise qualitativa, além de remeter o leitor para o ambiente em que foi descrito o estudo. Conforme Collis e Hussey (2005), o estudo descritivo busca a identificação e obtenção de informações sobre as características de um determinado problema ou questão.

O estudo exploratório é indicado quando há poucos estudos anteriores que se referiram ao tema e tem como objetivo identificar padrões e não de testar ou confirmar hipóteses (COLLIS; HUSSEY, 2005).

### Ambiente da pesquisa

Para a obtenção de dados, o primeiro critério de escolha das empresas foi a presença de suas marcas corporativas no *ranking* oficial de 2016 da consultoria multinacional Interbrand, que desde 2001 divulga anualmente o *ranking* das “Marcas brasileiras mais valiosas”. O *ranking* é resultado de estudos que analisam e inter-relacionam *performance* financeira, percepção e influência das marcas entre os consumidores, elaborado a partir de metodologia certificada e desenvolvida em 1988 em parceria com a London Business School. Após esse primeiro filtro, a seleção priorizou a diversidade de empresas com relação ao segmento de atuação, conforme mostra o Quadro 2.

**QUADRO 2** – Perfil das empresas pesquisadas

Empresa/grupo	Porte	Setor(es) de atuação
A	Grande	Alimentícia, atacadista, varejista e <i>e-commerce</i>
B	Médio	Educacional
C	Grande	Higiene e beleza
D	Grande	Predial, infraestrutura, irrigação e industrial
E	Grande	Produção de etanol e açúcar, geração de energia, distribuição e comercialização de combustíveis
F	Grande	Siderurgia, cimento, celulose, energia, financeiro e produção de suco de laranja

Fonte: Elaborado pelos autores.

Além disso, a escolha considerou a capacidade das empresas de representar a relevância do fenômeno em termos de variedade das experiências e envolvimento dos participantes (FLICK, 2011).

Foram entrevistados seis executivos de empresas diferentes, diretamente envolvidos com as decisões de orientação para a marca – detentores de conhecimentos suficientes para fornecerem os dados necessários para responder ao problema de pesquisa. Dada a sua não identificação, estão referidos como A, B, C, D, E e F, que também correspondem às empresas as quais representam. Os perfis detalhados dos entrevistados constam no Quadro 3.

**QUADRO 3** – Perfis dos entrevistados

Entrevistado(a)	Sexo	Idade	Posição
A	Feminino	38 anos	Gerente de marca institucional e promoções
B	Masculino	49 anos	Diretor de marca e planejamento estratégico
C	Feminino	40 anos	Gerente de marca e criatividade
D	Feminino	34 anos	Diretora de <i>marketing</i> e comunicação
E	Feminino	35 anos	Diretora de marca e comunicação
F	Masculino	43 anos	Diretor de marca corporativa

Fonte: Elaborado pelos autores.

A ORIENTAÇÃO PARA A MARCA COMO FONTE DE VANTAGEM  
COMPETITIVA SUSTENTÁVEL NO DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS

### Instrumento e coleta de dados

A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista em profundidade, baseada em roteiro semiestruturado (AAKER; KUMAR; DAY, 2001) com perguntas abertas, o que permitiu captar produtivamente os depoimentos dos entrevistados acerca de suas experiências e seus conhecimentos (PATTON, 2002).

O método permitiu a flexibilidade de reordenar e explorar os temas, com o intuito de retirar o máximo dos entrevistados no que se refere aos objetivos da pesquisa (GODOI; MATTOS, 2006); a entrevista semiestruturada foca um assunto sobre o qual se elabora um roteiro com perguntas centrais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas da entrevista.

### Tratamento dos dados

Para o tratamento dos dados obtidos, o material coletado foi submetido aos procedimentos sistemáticos propostos por Finfgeld-Connett (2013) e Bardin (2011). Segundo a última autora, a pré-análise corresponde à fase de organização e tem por objetivo sistematizar as ideias iniciais e torná-las operacionais. Dessa maneira, as gravações das entrevistas foram transcritas integralmente para viabilizar as fases seguintes. Gibbs (2009) argumenta que a transcrição das entrevistas confere precisão e fidelidade à análise dos dados.

A etapa de exploração do material consistiu inicialmente em destacar nas transcrições das entrevistas as unidades de registro, ou seja, as palavras-chave, expressões e frases mais relacionadas à unidade semântica de cada pergunta. Em seguida, essas unidades foram transpostas para uma matriz que continha as perguntas na primeira coluna e, nas demais colunas, à direita, as unidades semânticas correspondentes a cada entrevistado. Esse procedimento correspondeu à preparação para a categorização (BARDIN, 2011).

O tratamento dos dados foi iniciado com base nas unidades semânticas distribuídas na matriz. Realizaram-se diversas leituras horizontais, elegendo-se uma pergunta de cada vez e confrontando as unidades semânticas de cada respondente para elaborar os temas

mais relevantes, por meio de sínteses. Ao final desse procedimento, obteve-se uma relação dos temas mais aderentes, agrupados de acordo com o objetivo do trabalho.

O procedimento seguinte consistiu na elaboração das categorias, definidas *a posteriori*, que deram a estrutura básica para a análise do material. Segundo Bardin (2011), esse procedimento tem como primeiro objetivo fornecer por meio de condensações uma representação dos dados brutos. Para tanto, adotaram-se os critérios para uma categorização produtiva (BARDIN, 2011): exclusão mútua, homogeneidade, objetividade e fidelidade, e produtividade. As categorias que resultaram do tratamento dos dados são apresentadas a seguir, pois definiram a estrutura da análise dos resultados.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após os procedimentos apresentados na seção anterior, procedeu-se à análise dos depoimentos, tendo resultado nas categorias constantes no Quadro 4, mantida a conexão com os objetivos específicos da pesquisa.

**QUADRO 4** – Categorias resultantes da análise dos dados

Objetivo	Categorias
Caracterizar os recursos e as capacidades estratégicas que podem dar suporte à obtenção da vantagem competitiva sustentável para as empresas que adotam a orientação para a marca.	Orientação para a marca: conceitual e prático-gerencial
	Valores fundamentais sólidos
	Ambiente de proximidade, colaboração e aprendizado
	Estrutura integrada com gestão focada e pessoas-chave representantes da marca
	Capacidade de atuar de forma consistente nos pontos de contato
	Capacidade de gerar benefícios emocionais e simbólicos para os <i>stakeholders</i>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na sequência, apresentam-se as análises estruturadas com base nas categorias elaboradas.

A ORIENTAÇÃO PARA A MARCA COMO FONTE DE VANTAGEM  
COMPETITIVA SUSTENTÁVEL NO DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS

## Orientação para a marca: conceitual e prático-gerencial

De acordo os entrevistados, uma empresa orientada para a marca conta não só com a presença de concepções que fazem parte da cultura da empresa, mas também com a vivência prática das pessoas. Essa dualidade da orientação para a marca, entre teoria e prática, ou conceituação e aplicação, evidencia-se no depoimento a seguir:

O que define os valores é a missão e isso tem que ser aplicado no seu dia a dia [...]. Não adianta vir tudo bonitinho, com o *design* impecável, e com aquelas diretrizes de missão, visão, valores e tudo, se ninguém consegue aplicar aquilo e também não concorda (entrevistado D).

Há uma variedade de conceitos utilizados pelas empresas, como proposta de valor, missão, visão, valores, crenças, essência, pensamento, propósito, pilares, conceitos fundamentais e filosofia. Percebe-se que, em alguns casos, esses conceitos são intrínsecos à cultura organizacional, construídos ao longo do tempo, e que a marca é utilizada para reforçá-los. Em outros casos, eles foram intencionalmente implementados. O entrevistado C cita a expressão “implementação de cultura” para indicar que os conceitos foram deliberadamente escolhidos.

A dimensão prático-gerencial da orientação para a marca apresenta algumas características em comum para os entrevistados. Primeiramente, constata-se que a iniciativa e a manutenção dessa orientação estratégica são garantidas pelos principais líderes ou fundadores dessas empresas, conforme ilustra este depoimento: “é importante que haja um direcionamento da alta gestão, que isso seja *top down*. Na nossa empresa, isso é muito forte, muito alinhado com as lideranças. [...] entende-se a importância da marca institucional” (entrevistado A).

Esse depoimento está em consonância com a visão de Gromark e Melin (2011) que consideram a orientação para marca como uma “abordagem deliberada”. Além disso, esse papel endossante e decisório da alta gestão também é convergente com o pensamento de Urde *et al.* (2013), para os quais o processo decisório de gestão da marca cabe à alta gerência, e não aos executivos de nível intermediário.

Outra característica da dimensão prático-gerencial constatada foi o aspecto de continuidade, atrelada à visão de longo prazo, necessária para que a orientação para a marca atinja o objetivo de gerar vantagem competitiva duradoura (URDE, 1999), exigindo constantes investimentos e gerenciamento (DAY; WENSLEY, 1988).

### Valores fundamentais sólidos

A solidez e a comunicação clara desses valores estimulam a confiança dos funcionários no que a empresa representa e, por sua vez, reforçam as relações entre os públicos internos e externos da empresa. Isso fica evidente na seguinte fala:

[...] na medida em que você espalha e perpetua esses valores, as pessoas entendem o que é a marca e a que veio. O colaborador sabe o que é esperado dele, e isto cria um ambiente de transparência e de honestidade, que acaba se transferindo para o consumidor final. Se ele é atendido por um colaborador feliz, ele sai satisfeito da loja (entrevistado A).

Notou-se que os valores fundamentais variam entre as empresas da pesquisa, pois, enquanto em algumas foram mencionados valores humanos que envolvem o relacionamento entre duas pessoas – como acolhimento –, em outras foram mencionados valores éticos de maior abrangência, que envolvem a relação entre a empresa e a sociedade – como transparência, seriedade e compromisso social. Os *stakeholders* envolvidos nesses relacionamentos regidos por valores também variam entre o público interno e o externo.

A característica de solidez dos valores fundamentais é colocada pelos entrevistados por meio de termos como “enraizado”, “fortes” ou “incorporado”. Pode-se notar que, em alguns casos, os valores foram consolidados ao longo de um projeto para fortalecimento da marca, embora presentes desde os primórdios da empresa, conforme a seguinte fala:

Nós temos os nossos conceitos fundamentais, que são nossos valores, que vêm da visão do fundador. Isso já estava enraizado, mas a gente acabou consolidando naquele projeto

A ORIENTAÇÃO PARA A MARCA COMO FONTE DE VANTAGEM  
COMPETITIVA SUSTENTÁVEL NO DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS

de *branding* em 2009, onde também se reformulou toda a identidade visual para marcar essa mudança, e se implementou uma série de ações internas (entrevistado A).

Os entrevistados entendem que esses valores fundamentais geram valor para o consumidor ao transmitirem a segurança e a credibilidade que foram construídas paulatinamente pela história da marca:

A história da empresa transmite os valores e princípios que se quer mostrar. Nós temos uma identidade graças à história e queremos mostrar o que se construiu e como se chegou lá. Isso gera credibilidade e confiança para as pessoas (entrevistado F).

Isso indica que os valores fundamentais assumem uma posição de destaque na estratégia de orientação para a marca, pois os entrevistados indicaram que o que é passível de imitação é o discurso baseado em valores, e não o exercício dos valores em si: “valores você pode colocar lá na declaração da missão, visão etc., porém se aquilo não for uma verdade para a empresa, não funciona. Você imita o discurso, não o valor em si mesmo” (entrevistado F).

Essa categoria relaciona-se diretamente à natureza conceitual da orientação para a marca e ao constructo *core values*, tratado na literatura de *marketing* (KAPFERER, 2008). Com base na análise dos depoimentos, pode-se assumir que os valores fundamentais sólidos se mostram como um dos principais recursos estratégicos capazes de suportar a orientação para a marca das empresas da pesquisa ao reunir todos os atributos do modelo VRIO (BARNEY; CLARK, 2007).

**Ambiente de proximidade, colaboração e aprendizado**

Também relacionada à cultura organizacional, essa categoria resulta da soma de dois principais temas abordados pelos entrevistados: 1. clima organizacional de proximidade e 2. ambiente de colaboração e aprendizado. O primeiro tema relaciona-se a uma série de atitudes e comportamentos presentes no relacionamento entre os colaboradores e não



são necessariamente estimulados por ações institucionais. Alguns entrevistados citam que o bom relacionamento entre os colaboradores se assemelha a uma relação de amizade ou de família. Esse clima de confraternização parece ser reforçado quando a proximidade transpõe a barreira dos níveis hierárquicos, conforme a fala do entrevistado D: “a gestão é muito próxima do chão de fábrica. O presidente circula pelas dependências, conversa e sai cumprimentando todo mundo, desde a moça que faz a limpeza até o diretor da fábrica”.

Quanto ao ambiente de colaboração e aprendizado, está relacionado a atitudes e comportamentos em prol do compartilhamento de conteúdos e informações relevantes, estimulados por ações ou programas institucionais, em sua maioria. Na empresa B, por exemplo, essas trocas acontecem principalmente por meio de eventos corporativos. Já na empresa F, esse aspecto toma a forma de “cultura de inovação”, nas palavras do entrevistado F, e se caracteriza pelo estímulo à reflexão, ao pensamento crítico, à diversidade de pensamentos e ideias e à criatividade, o que impacta a geração de valor para o público externo. Essa constatação pode ser percebida no seguinte depoimento:

A cultura de inovação cria um ambiente voltado para a geração de novas ideias, novas soluções, centradas no ser humano, em resolver problemas complexos da sociedade. Ela estimula a criatividade para que os nossos negócios criem valor para as necessidades do mercado, isto é, das pessoas (entrevistado F).

Percebe-se que esse ambiente de proximidade, colaboração e aprendizado influencia o grau de envolvimento emocional do colaborador com a empresa e, conseqüentemente, o seu grau de motivação. Para a empresa F, esse aspecto impactou positivamente alguns indicadores externos de mercado, relacionados à reputação da empresa como empregadora.

Por causa das características de complexidade e de ambigüidade causal (LIPPMAN; RUMELT, 1982), esse tipo de ambiente se configura como um recurso raro e de difícil imitação. Isso pode ser verificado na seguinte fala:

A ORIENTAÇÃO PARA A MARCA COMO FONTE DE VANTAGEM  
COMPETITIVA SUSTENTÁVEL NO DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS

Esse *mindset* ainda é raro entre as empresas, e eu não falo só da concorrência. É um assunto que vem sendo discutido e ganhou mais evidência de uns quatro ou cinco anos para cá, mas que ainda não se dá a devida importância, conferindo uma vantagem para empresa F, porque ela já está pensando lá na frente (entrevistado F).

Algumas características da cultura organizacional, como o ambiente de colaboração, acabam favorecendo a integração da estrutura organizacional, como será visto no subitem a seguir.

**Estrutura integrada com gestão focada e pessoas-chave representantes da marca**

Os entrevistados mencionaram diversas ações adotadas por suas empresas para promoção da integração intersetorial. Os entrevistados mencionaram como forma de integração encontros periódicos com o objetivo de trocar conhecimento ou gerar soluções criativas, como fóruns colaborativos, oficinas de integração e *workshops*, como se observa na fala a seguir:

São feitas oficinas para se trabalhar com as pessoas, para que elas se envolvam, juntando fornecedores com o pessoal de recursos internos. Há dois modelos de oficina, a de integração, em que se juntam os responsáveis por execução e seus fornecedores externos, e a de disseminação, com palestras sobre crenças, valores, razão de ser, referindo-se à marca (entrevistado C).

Nota-se que na empresa C a modalidade de oficina envolve não só o público interno, como também os fornecedores. Além desses formatos, outros participantes da pesquisa, como o entrevistado A, ressaltam a realização periódica de encontros locais ou nacionais, como eventos e convenções, cujo principal objetivo é a troca de informações e experiências para disseminação e absorção das melhores práticas (*benchmarking*).

Ewing e Napoli (2005) sugerem que a orientação para a marca requer principalmente que as atividades de *marketing* e comunicação estejam integradas para que se possam

transmitir informações consistentes aos *stakeholders* externos, como meio de se obter um significado único de marca, o que é corroborado no seguinte depoimento:

A comunicação com os colaboradores, a comunicação interna, é uma área importante de disseminação de valores e treinamento. Ela está muito próxima da área de comunicação com os consumidores. As áreas que emitem uma mensagem, elas devem estar integradas, ou muito próximas, para que elas estejam comunicando as mesmas coisas (entrevistado C).

Percebe-se que um dos principais recursos da estrutura organizacional, responsável por essa integração, é a área de gestão de marca. Para o entrevistado C, a existência de uma área com foco na gestão de marca é fundamental em uma empresa com essa orientação, pois tem o papel de disseminar a cultura que a marca representa:

[...] esse é o primeiro passo para uma empresa assumir a orientação para a marca. Isso virou uma área, um departamento. Mas, se a orientação não estiver introjetada nas pessoas, isso fica só no departamento, daí o desafio de fazer todo mundo se tornar um gestor da marca (entrevistado C).

As funções exercidas pela área de gestão da marca dentro da estrutura organizacional variam entre as empresas da pesquisa. Em alguns casos, essas áreas são responsáveis pelo desenvolvimento e acompanhamento de programas que objetivam disseminar os valores fundamentais das marcas corporativas. Esses programas são realizados em parceria com a área de recursos humanos que geralmente fica responsável pela sua operacionalização. Isso pode ser observado no depoimento a seguir:

[...] a gestão da marca da empresa E é muito compartilhada com a área de RH. Por conta disso, o papel do RH também é muito forte, cuidando da comunicação interna, comunicação com os funcionários, disseminação da cultura, treinamento dos funcionários

A ORIENTAÇÃO PARA A MARCA COMO FONTE DE VANTAGEM  
COMPETITIVA SUSTENTÁVEL NO DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS

orientado pelos valores manifestos. A nossa área cuida de identidade, de cultura, de criação, e a implementação é do RH (entrevistado E).

Em cinco das seis empresas, o trabalho da área de gestão de marca também envolve a nomeação de pessoas-chave, pertencentes a diversas áreas e unidades de negócio, responsáveis por disseminar os valores fundamentais e representar a área de gestão dentro da própria equipe. Pode-se observar que essas pessoas apresentam o perfil de liderança, conforme os depoimentos apresentados a seguir:

Todas as áreas têm um representante da marca, que pode ou não ser o líder daquela equipe, mas todos os departamentos têm alguém nomeado por nós para ser o representante da marca empresa A (entrevistado A).

[...] existe a figura do líder comunicador em cada setor administrativo e também no setor pedagógico. Ele é responsável por comunicar essa orientação olho no olho. E ele também faz um trabalho de guardião dos valores da empresa B (entrevistado B).

A descrição das funções pelos entrevistados indica que esses representantes ou líderes comunicadores têm um papel de extrema relevância para a integração entre as áreas e, conseqüentemente, para a eficiência da orientação para a marca.

### Capacidade de atuar de forma consistente nos pontos de contato

Ao desenvolverem a capacidade organizacional de atuar com consistência nos pontos de contato, as empresas da pesquisa objetivam padronizar a entrega ao longo do tempo para o público externo, conforme se pode observar na fala a seguir:

A gente procura garantir a consistência, a qualidade da nossa entrega em todas as escolas, faculdades, cursos etc., para que o aluno seja acolhido e tratado da mesma forma, com humanidade em todos os cantos da instituição. [...] a gente tem a preocupação de ser percebido de forma uniforme nas diferentes comunidades (entrevistado B).

Nota-se que, apesar de o consumidor final ser o público para o qual se direcionam os esforços, em alguns casos, os entrevistados indicaram que as empresas possuem uma visão mais ampla e procuram considerar todos os públicos de interesse em suas atividades de construção de marca. Dessa maneira, a consistência não está relacionada apenas à entrega uniforme nos pontos de contato, mas também à entrega que atenda às expectativas dos mais variados públicos, o que pode ser constatado pelo seguinte depoimento:

Você não pode só pensar na relação empresa-consumidor. Aqui há milhões deles, em uma cadeia extensa. Então, é preciso pensar o que fazer com essa comunidade [...] com os funcionários, com os fornecedores, como é que você age com eles (entrevistado C).

Nessa linha, Iglesias e Bonet (2012) afirmam que há um crescente consenso de que as marcas só podem ser entendidas sob uma abordagem *multistakeholder*. Assim, a construção de uma marca depende fortemente da capacidade de a empresa cumprir sua promessa e oferecer uma experiência de marca consistente para os seus diversos *stakeholders* (BRODIE, WHITTOME; BRUSH, 2009).

Uma das atividades em que as empresas buscam manter a consistência é na comunicação da marca, mais precisamente no discurso da marca nos canais de mídia para o consumidor final, conforme a fala a seguir:

Marca é consistência. Você pode expandir, ampliar o seu discurso, mas você tem que ter consistência. [...] “Eu quero construir a sustentabilidade”, então “vamos todos falar disso?”. Porque, se não, a comunicação fica confusa. Marca não é só uma campanha. [...] Não se constrói marca apenas com campanhas (entrevistado C).

Ficou evidente que essa capacidade é valiosa e fundamental para a prática da orientação para a marca, pois a consistência gera credibilidade e influencia na construção de uma reputação corporativa sólida, conforme manifestado pelo entrevistado D:

A ORIENTAÇÃO PARA A MARCA COMO FONTE DE VANTAGEM  
COMPETITIVA SUSTENTÁVEL NO DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS

[...] gera-se valor no momento em que a marca é percebida como verdadeira, como coerente, e isso é raro de se encontrar. Se a marca é consistente em todos os pontos de contato, seja o consumidor final, seja o lojista, ele vai ter segurança na entrega, ele vai saber o que esperar da empresa.

O entrevistado B acredita que a estrutura integrada e a capacidade de atuar de forma consistente são indispensáveis para a geração de valor para o cliente final:

A integração está atrelada a essa questão da consistência. Uma é ferramenta para a outra, elas se complementam. É preciso ter uma equipe integrada ao longo de todo o processo para ter consistência na entrega, para gerar resultados lá na ponta.

As entrevistas revelaram que essa capacidade também é rara e difícil de ser imitada e, por isso, foram essenciais para que essas empresas gerassem valor para os clientes prioritários e obtivessem vantagem competitiva sustentável, conforme Wernerfelt (1984), Peteraf e Barney (2003), Barney e Clark (2007) e Barney e Hesterly (2008). No depoimento a seguir, o entrevistado B relaciona diretamente a dificuldade de se imitar essa capacidade com a visão de longo prazo presente na estratégia das empresas orientadas para a marca, alegando ser raro nas práticas atuais de grande parte das empresas:

Se não há orientação para a marca, a gente se perde em outros indicadores, pois as prioridades podem ser outras. Alguém está preocupado com o *market share*, com o lucro no curto prazo, mas nem sempre se dá conta que a consistência é que traz o retorno no longo prazo.

A análise dos depoimentos também levou ao entendimento de que as empresas da pesquisa possuem sistemas e processos internos que permitem a exploração dessa capacidade, como recurso estratégico valioso, raro e difícil de ser imitado.

## Capacidade de gerar benefícios emocionais e simbólicos para os *stakeholders*

Essa capacidade relaciona-se aos resultados das atividades de orientação para a marca para os seus públicos. Apesar de alguns entrevistados citarem a geração de benefícios funcionais para diferentes tipos de público, como serviço satisfatório para o consumidor (entrevistado A), entregas ágeis e assertivas para os lojistas (entrevistado D) e resolução de problemas sociais para as comunidades (entrevistado F), percebeu-se que os benefícios emocionais e simbólicos são os de maior importância nesse contexto.

Tal capacidade é abordada por Bridson e Evans (2004) ao destacarem a capacidade simbólica como uma das competências de empresas orientadas para a marca. Os autores afirmam que essa capacidade inclui elementos de representação, de emoção, de personalidade e de expressão. O entrevistado A relaciona os benefícios emocionais diretamente à experiência que o consumidor final vivencia no ponto de vendas: “a experiência do cliente acontece a partir do momento em que ele entra na loja, mas não é com o produto, e sim com a marca. Ele espera um atendimento diferenciado, encontrar produtos diferenciados, conteúdo diferenciado [...]”.

Nessa linha, Schmitt (2000) afirma que os consumidores fazem cada vez mais suas escolhas com base na experiência que o produto oferece. É o caso da empresa C, que atua como fabricante de produtos para higiene e beleza, e garante os benefícios emocionais e simbólicos por meio da criação de significados associados à marca e ao produto, conforme o depoimento a seguir:

O significado está ligado à relevância. O consumidor olha e pensa: “Isso é relevante para minha vida? Isso muda o meu jeito de pensar? Muda o meu jeito de ser?”. É nesse momento que se cria valor. O xampu é funcional, mas o que ele tem a mais do que outro xampu?

Assim como acontece com a capacidade de atuar de forma consistente nos pontos de contato, os entrevistados mencionaram o envolvimento de outros *stakeholders*, além do consumidor final. A habilidade de envolver emocionalmente o colaborador com a insti-

A ORIENTAÇÃO PARA A MARCA COMO FONTE DE VANTAGEM  
COMPETITIVA SUSTENTÁVEL NO DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS

tuição, considerada pelos entrevistados como sentimento de orgulho ou senso de pertencimento, também se configura como parte dessa capacidade de gerar benefícios emocionais, o que acaba atingindo indiretamente o consumidor final. Essa habilidade é manifestada também por termos como “inspirados”, “engajados” e “contagia”, conforme as seguintes falas:

Para mim, isso é trabalho de marca. Investe-se no conhecimento, na capacitação dos colaboradores para que eles se sintam inspirados, se sintam engajados e motivados a trabalhar para uma empresa que se preocupa e que banca isso (entrevistado F).

As pessoas aqui dentro vivenciam essa missão, têm orgulho dessa história e acabam repassando isso para o público final e também para toda a comunidade. Isso é bastante utilizado nas campanhas institucionais como um apelo de marca (entrevistado B).

As entrevistas corroboram as posições de Barney e Hesterly (2008) de que as empresas que possuem e exploram recursos valiosos, raros e custosos de imitar podem desfrutar de um período de vantagem competitiva sustentável, quando da definição e implementação de suas estratégias, conforme ficou demonstrado durante a análise dos depoimentos. Foi possível verificar também que as empresas da pesquisa estavam organizadas para explorar o potencial dessa capacidade (BARNEY; CLARK, 2007) por meio da melhoria contínua dos processos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando o objetivo do trabalho, de caracterizar os recursos e as capacidades estratégicos que podem dar suporte à obtenção da vantagem competitiva sustentável para as empresas que adotam a orientação para a marca, é possível afirmar que os recursos que têm a ver com a cultura organizacional, a estrutura organizacional integrada com área de gestão e pessoas-chave representantes da marca, assim como as capacidades de atuar de forma consistente nos pontos de contato e de gerar benefícios emocionais e simbólicos para os



*stakeholders*, têm sido a base para as estratégias que permitiram às empresas da pesquisa desenvolver e sustentar a orientação para a marca.

Ficou evidenciado que nesse processo se convertem os valores organizacionais em valores fundamentais da marca e estes, por sua vez, repercutem no trato com os públicos externos. Portanto, a orientação para a marca é uma estratégia baseada nos valores e na cultura da empresa, recursos intangíveis estratégicos que geram senso de pertencimento, afetando decisões, comportamentos das lideranças, estrutura da empresa, desenvolvimento de produtos, comunicação, entre inúmeros aspectos.

Para que possam manter, disseminar e potencializar ainda mais a cultura da marca, essas empresas procuram promover a integração da estrutura organizacional, de modo a facilitar a proximidade, a colaboração e o aprendizado. A partir do bom relacionamento interpessoal e de diversas iniciativas institucionais, é possível integrar todos os envolvidos e capacitá-los. Para isso, as empresas institucionalizam a gestão da marca para garantir a efetividade dela.

Ficou evidente que a combinação de conhecimentos e habilidades de profissionais de vários departamentos diferentes possibilita a obtenção da consistência externa por meio da coordenação das atividades de diferentes unidades de negócio responsáveis pela publicidade e pela comunicação externa.

Além disso, a capacidade de atuar de forma consistente nos pontos de contato revelou-se uma capacidade estratégica crítica para a orientação para a marca, pois implica a padronização das ações externas ao longo do tempo, que se refletem no desempenho dos produtos e serviços que carregam a identidade da marca corporativa ou o discurso que ela comunica. Outra capacidade estratégica é gerar benefícios emocionais e simbólicos para os *stakeholders*, estreitamente relacionada com a experiência que a marca é capaz de proporcionar.

Ressalta-se que o alvo da consistência e da geração de benefícios emocionais e simbólicos se estende além do consumidor final, abrangendo todos os *stakeholders* da empresa. Isso demonstra que a orientação para a marca é uma estratégia de visão ampla e holística, em que a marca corporativa se torna uma plataforma de interação contínua entre a empresa e seus mais diversos públicos.

A ORIENTAÇÃO PARA A MARCA COMO FONTE DE VANTAGEM  
COMPETITIVA SUSTENTÁVEL NO DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS

Pôde-se constatar também que a orientação para a marca é resultado das escolhas conscientes dos principais decisores da empresa. A alta liderança é responsável pela iniciativa, pela manutenção e pelo aprimoramento desse modelo de gestão ao longo do tempo, realizando investimentos e alocando recursos conforme as necessidades. Isso significa que a empresa deliberada e ativamente se esforça para administrar os processos que dão o valor e significado à marca corporativa.

É importante destacar que a singularidade de cada negócio não influenciou as conclusões emitidas, pois houve uma proximidade grande entre os recursos e as capacidades estratégicos identificados entre as empresas.

O presente estudo apresenta como uma de suas limitações o fato de ter sido realizado com grandes corporações nacionais, uma vez que não refletem a realidade de empresas com perfis diferentes, como multinacionais, pequenas e médias empresas ou *startups*. Reconhece-se também a limitação no uso de critérios subjetivos para a escolha dos gestores das empresas destacadas, dependente do acesso a eles.

## RECOMENDAÇÕES PARA APLICAÇÃO PRÁTICA

Com base nos resultados da pesquisa e com o propósito de contribuir para a aplicação deles por empresas que estejam planejando adotar ou a aperfeiçoar a orientação para a marca como uma fonte de vantagem competitiva sustentável, apresentam-se a seguir algumas recomendações de caráter estratégico, focando os fatores críticos de sucesso.

- Antes de ser um projeto, a construção de marca corporativa deve ser encarada como um processo de iniciativa da alta gestão. O primeiro recurso a ser considerado em um plano de ações é a cultura da empresa. Antes de se redefinirem os valores fundamentais, é preciso que a empresa tenha clareza sobre a sua cultura atual, por meio de pesquisas da sua imagem interna, para identificar como os colaboradores a veem, quais os aspectos negativos e positivos percebidos por eles, o que compõe a identidade do ambiente interno, entre outros aspectos.
- A partir da análise de imagem interna, combinada com os componentes do público externo, elabora-se a estratégia para a construção da orientação para a marca corpo-

rativa, com foco nos valores e no posicionamento pretendidos, indicando os recursos e as capacidades necessários para a sua implementação.

- Um dos recursos fundamentais a compor a estratégia é integrar na estrutura organizacional a área de gestão e manter nela pessoas-chave representantes da marca, pois a organização interna é um dos atributos relevantes para a vantagem competitiva ser sustentável ao longo do tempo.
- Entretanto, para tudo isso se realizar de maneira produtiva, é preciso contar com a capacidade das pessoas de atuar de forma consistente nos pontos de contato e de gerar benefícios emocionais e simbólicos para os *stakeholders*. O sucesso da estratégia depende essencialmente de como as capacidades pessoais são estabelecidas, como são as suas entregas e como estas são avaliadas.
- Uma das formas de avaliar o resultado de um modelo de gestão orientado para a marca é por meio da apuração e do monitoramento do *brand equity* da empresa, que mede o quanto ela vale em termos financeiros. Porém, como a marca corporativa é multidimensional, indicadores quantitativos se revelam insuficientes. É preciso adotar também um enfoque qualitativo que considere a conexão emocional entre a marca e seus públicos e a sua capacidade de engajar colaboradores e consumidores em torno de valores comuns.

Esses fatores críticos de sucesso dão uma ideia da amplitude das questões que precisam ser tratadas para adoção da orientação para marca.

## BRAND ORIENTATION AS A SOURCE OF SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE IN BUSINESS DEVELOPMENT

### ABSTRACT

This work aims to identify which resources and capabilities are strategic for the development and sustainability of companies' businesses, in adopting the brand orientation as a source of competitive advantage. The authors used a qualitative method applying the basic technique of descriptive and exploratory character. Data collection was carried out based on in-depth interviews with six company

A ORIENTAÇÃO PARA A MARCA COMO FONTE DE VANTAGEM  
COMPETITIVA SUSTENTÁVEL NO DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS

executives with guidance for a consolidated brand, in the state of São Paulo. The work investigated what supports this orientation, based on the Resource-Based View, which argues that strategic resources and capabilities are the determinants of sustainable competitive advantage. They are: the organizational culture, the integrated organizational structure with the management area, and critical people representing the brand, as well as the ability to act consistently in the contact points and generate emotional and symbolic benefits for the stakeholders. Furthermore, it shows how they can interrelate, aiming at creating a sustainable competitive advantage for companies to develop their businesses. This work is relevant for those who intend to implement or are already implementing a strategy aimed at brand orientation, as the corporate brand valorization has been growing in the business world.

**KEYWORDS**

Brand orientation. Competitive advantage. Resources. Capabilities. Resource-Based View.

**REFERÊNCIAS**

- AAKER, D. A. *Criando e administrando marcas de sucesso*. São Paulo: Futura, 1996.
- AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. *Brand leadership*. New York: Simon and Schuster, 2012.
- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.
- AITKEN, A.; PATON, R. A. Professional buyers and the value proposition. *European Management Journal*, v. 34, p. 223-231, 2016.
- ALLISON, G. T. *Essence of decision: strategic decisions in government*. Boston: Little, Brown and Company, 1971.
- AMIT, R.; HAN, X. Value creation through novel resource configurations in a digitally enabled world. *Strategic Entrepreneurship Journal*, v. 11, n. 3, p. 228-242, 2017.
- ANEES-UR-REHMAN, M.; WONG, H. Y.; HOSSAIN, M. The progression of brand orientation literature in twenty years: a systematic literature review. *Journal of Brand Management*, v. 23, n. 6, p. 612-630, 2016.

- BALMER, J. M. T. (2017) Explicating Corporate Brands and Their Management: Reflections and Directions from 1995. In: Balmer J.M.T., Powell S.M., Kernstock J., Brexendorf T.O. (eds) *Advances in Corporate Branding. Journal of Brand Management: Advanced Collections*. Palgrave Macmillan, London. Disponível em: [https://doi.org/10.1057/978-1-352-00008-5\\_2](https://doi.org/10.1057/978-1-352-00008-5_2). Acesso em: 10 ago. 2020.
- BALMER, J. M. Corporate identity, corporate branding and corporate marketing-seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, v. 35, n. 3-4, p. 248-291, 2001.
- BALMER, J. M. Strategic corporate brand alignment: Perspectives from identity based view of corporate brands. *European Journal of Marketing*, v. 46, n. 7-8, p. 1064-1092, 2012.
- BALMER, J. M. Corporate brand orientation: What is it? What of it? *Journal of Brand Management*, v. 20, n. 9, p. 723-741, 2013.
- BALMER, J. M. T.; STEWART, H.; GREYSER, S. A. Aligning identity and strategy: corporate branding at British Airways in the late 20th century. *California Management Review*, v. 51, n. 3, p. 6-23, 2009.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; ARIKAN, A. M. The resource-based view: origins and implications. In: HITT, M. A.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S. (ed.). *Handbook of strategic management*. Oxford: Blackwell, 2001. p. 124-188.
- BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage*. Oxford: Oxford University Press on Demand, 2007.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, B. *Strategic management and competitive advantage*. England: Pearson Prentice Hall, 2017.
- BAUMGARTH, C. Brand orientation of museums: model and empirical results. *International Journal of Arts Management*, p. 30-45, 2009.
- BAUMGARTH, C.; SCHMIDT, M. How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of “internal brand equity” in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, v. 39, n. 8, p. 1250-1260, 2010.
- BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, v. 11, p. 1-15, 2000.

A ORIENTAÇÃO PARA A MARCA COMO FONTE DE VANTAGEM  
COMPETITIVA SUSTENTÁVEL NO DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS

- BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. How value is created, captured and destroyed. *European Business Review*, v. 22, n. 5, p. 479-495, 2010.
- BRIDSON, K.; EVANS, J. The secret to a fashion advantage is brand orientation. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 32, n. 8, p. 403-411, 2004.
- BRODIE, R. J.; WHITTOME, J. R.; BRUSH, G. J. Investigating the service brand: a customer value perspective. *Journal of Business Research*, v. 62, n. 3, p. 345-355, 2009.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, v. 4, July-August, p. 119-128, 1995.
- DAVIS, S. M.; DUNN, M. *Building the brand-driven business: operationalize your brand to drive profitable growth*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
- DAY, G. S.; WENSLEY, R. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, v. 52, n. 2, p. 1-20, 1988.
- DE CHERNATONY, L. Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*, v. 15, n. 13, p. 157-179, 1999.
- DE CHERNATONY, L. A model for strategically building brands. *Journal of Brand Management*, v. 9, n.1, p. 32-44, 2001.
- EVANS, J.; BRIDSON, K.; RENTSCHLER, R. Drivers, impediments and manifestations of brand orientation: an international museum study. *European Journal of Marketing*, v. 46, n. 11-12, p. 1457-1475, 2012.
- EWING, M. T.; NAPOLI, J. Developing and validating a multidimensional nonprofit brand orientation scale. *Journal of Business Research*, v. 58, n. 6, p. 841-853, 2005.
- FINFGELD-CONNETT, D. Use of content analysis to conduct knowledge-building and theory-generating qualitative systematic review. *Qualitative Research*, v. 14, n. 3, p. 341-352, 2013.
- FLICK, U. Mixing methods, triangulation, and integrated research. In: DENZIN, N. K.; GIARDINA, M. D. (ed.). *Qualitative inquiry and global crises*. Walnut Creek, CA: Left Coast Press, 2011.
- FLICK, U. Challenges for a New Critical Qualitative Inquiry: Introduction to the Special Issue. *Qualitative Inquiry*, v. 23, n. 1, p. 3-7, Jan. 2017.

- GIBBERT, M.; RUIGROK, W. The “what” and “how” of case study rigor: three strategies based on published work. *Organizational Research Methods*, v. 13, n. 4, p. 710-737, 2010.
- GIBBS, G. *Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. In: ZACK, M. H. (ed.). *Knowledge and strategy*. New York: Routledge, 1991. p. 3-23.
- GROMARK, J.; MELIN, F. The underlying dimensions of brand orientation and its impact on financial performance. *Journal of Brand Management*, v. 18, n. 6, p. 394-410, 2011.
- HANKINSON, P. Brand orientation in the charity sector: a framework for discussion and research. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, v. 6, n. 3, p. 231-242, 2001.
- HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. Are the strategic stars aligned for your corporate brand. *Harvard Business Review*, v. 79, n. 2, p. 128-134, 2001.
- HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003.
- HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, v. 36, n. 6, p. 831-850, 2015.
- HIRVONEN, S.; LAUKKANEN, T. Brand orientation in small firms: an empirical test of the impact on brand performance. *Journal of Strategic Marketing*, v. 22, n. 1, p. 41-58, 2014.
- HOTCHKISS, G. B.; FRANKEN, R. B. *The leadership of advertised brands: a study of 100 representative commodities showing the names and brands that are most familiar to the public*. New York: Doubleday Page & Company, 1923.
- HUANG, Y. T.; TSAI, Y. T. Antecedents and consequences of brand-oriented companies. *European Journal of Marketing*, v. 47, n. 11-12, p. 2020-2041, 2013.

A ORIENTAÇÃO PARA A MARCA COMO FONTE DE VANTAGEM  
COMPETITIVA SUSTENTÁVEL NO DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS

- IGLESIAS, O.; BONET, E. Persuasive brand management: how managers can influence brand meaning when they are losing control over it. *Journal of Organizational Change Management*, v. 25, n. 2, p. 251-264, 2012.
- INTERBRAND. Marcas brasileiras mais valiosas. 2016. Disponível em: <http://www.ranking-marcas.com.br/2016/ranking2016.html>. Acesso em: 8 jun. 2017.
- KAPFERER, J. N. *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. 4. ed. London: Kogan Page, 2008.
- KELLER, K. L. Building and managing corporate brand equity. In: SCHULTZ, M.; HATCH, M. J.; LARSEN, M. H. (ed.). *The expressive organization: linking identity, reputation, and the corporate brand*. Oxford: Oxford University Press, 2000. p. 115-137.
- KENNEDY, S. H. Nurturing corporate images. *European Journal of Marketing*, v. 11, n. 3, p. 119-164, 1977.
- KNOTT, P. Integrating resource-based theory in a practice-relevant form. *Journal of Strategy and Management*, v. 2, n. 2, p. 163-174, 2009.
- KNOX, S.; BICKERTON, D. The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, v. 37, n. 7-8, p. 998-1016, 2003.
- LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, v. 13, n. 2, p. 418-438, 1982.
- MARGULIES, W. P. Make most of your corporate identity. *Harvard Business Review*, v. 55, n. 4, p. 66-74, 1977.
- MARSHALL, J.; WISE, R. The resurgence of the corporate brand. AdAge, 2013.
- MELEWAR, T. C.; GOTSI, M.; ANDRIOPOULOS, C. Shaping the research agenda for corporate branding: avenues for future research. *European Journal of Marketing*, v. 46, n. 5, p. 600-608, 2012.
- MELIN, F. *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel: Om konsten att bygga upp starka varumärken*. Lund: Frans Melin, Stora Tomegatan, 1997.
- MOSMANS, A.; VAN DER VORST, R. Brand based strategic management. *Journal of Brand Management*, v. 6, p. 99-110, 1998.
- PATTON, M. Q. Two decades of developments in qualitative inquiry: a personal, experiential perspective. *Qualitative Social Work*, v. 1, n. 3, p. 261-283, 2002.



- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, n.3, p. 179-191, 1993.
- PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, v. 24, n. 4, p. 309-323, 2003.
- RENO, M.; RESIO, R. Building your brand from the inside-out. *CPA Practice Management Forum*, v. 3, n. 13, p. 13-17, 2007.
- SCHMITT, B. H. *Experiential marketing: how to get customers to sense, feel, think, act, relate*. USA: Simon and Schuster, 2000.
- SCHWENK, C. A meta-analysis on the comparative effectiveness of devil's advocacy and dialectical inquiry. *Strategic Management Journal*, v. 10, n. 3, p. 303-306, 1989.
- TOSTI, D. T.; STOTZ, R. D. Brand: building your brand from the inside out. *Marketing Management*, v. 10, n. 2, p. 28-33, 2001.
- TYBOUT, A. M.; CALKINS, T. *Branding*. São Paulo: Atlas, 2006.
- URDE, M. Brand orientation: a strategy for survival. *Journal of Consumer Marketing*, v. 11, n. 3, p. 18-32, 1994.
- URDE, M. Brand orientation: a mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management*, v. 15, n. 1-3, p. 117-133, 1999.
- URDE, M. Uncovering the corporate brand's core values. *Management Decision*, v. 47, n. 4, p. 616-638, 2009.
- URDE, M.; BAUMGARTH, C.; MERRILEES, B. Brand orientation and market orientation: from alternatives to synergy. *Journal of Business Research*, v. 66, n. 1, p. 13-20, 2013.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.
- WONG, H.; MERRILEES, B. A brand orientation typology for SMEs: a case research approach. *Journal of Product & Brand Management*, v. 14, n. 3, 155-162, 2005.
- WONG, H.; MERRILEES, B. Multiple roles for branding in international marketing. *International Marketing Review*, v. 24, n. 4, p. 384-408, 2007.