

ISAE BRASIL – FGV
MBA Gestão Estratégica de Empresas

Rodrigo Fernando Borro

**AGRONEGÓCIO: ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA MARCA MATSUDA NO
SEGMENTO DE SUPLEMENTAÇÃO MINERAL E SEUS IMPACTOS NO MERCADO
BRASILEIRO**

CURITIBA/PR

2015

Rodrigo Fernando Borro

**AGRONEGÓCIO: ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA MARCA MATSUDA NO
SEGMENTO DE SUPLEMENTAÇÃO MINERAL E SEUS IMPACTOS NO MERCADO
BRASILEIRO**

Trabalho apresentado ao Curso de Gestão Estratégica de Empresas à ISAE BRASIL – FGV - MBA Gestão Estratégica de Empresas como requisito parcial ao título de Especialista em Gestão Estratégica de Empresas.

Orientador: Professor Tomas Drunkenmolle.

CURITIBA/PR

2015

RESUMO

O setor do agronegócio (*agrobusiness*) se verte para diversos segmentos os quais alavancam a economia brasileira e mundial, com relevante destaque no mercado de negócios nacional e internacional frente o exponencial leque de produtos e subprodutos que podem ser produzidos, transformados e comercializados, atendendo assim às demandas de mercado. No entanto, para que uma empresa permaneça nesse mercado se faz necessário trabalhar a questão da marca, não somente o produto, tornando-se o alicerce à compra e fidelização do cliente. O setor de suplementação mineral para bovinos exige qualidade e resultados, requerendo conhecimento no manejo, a confiança do cliente e a percepção de resultados práticos. Este estudo tem como objetivo geral analisar as vantagens competitivas da marca Matsuda no segmento de suplementação mineral e seus impactos no mercado brasileiro. Entre os objetivos específicos procura-se definir o Agronegócio, abordar em que consistem as vantagens competitivas de uma empresa, quais são os impactos da marca no mercado fazer uma relação de comparabilidade entre outras marcas.

Palavras-chave: Agronegócio. Suplementação mineral. Construção da marca.

ABSTRACT

The agribusiness sector is poured for various segments which leverage the Brazilian and world economies, with significant emphasis on national and international business market across the exponential range of products and by-products that can be produced, processed and marketed, thus meeting market demands. However, for a company to remain in that market is needed to address the issue of the brand, not only the product, making it the foundation to purchase and customer loyalty. The mineral supplement for cattle industry demands quality and results, requiring knowledge in management, customer confidence and the perception of practical results. This study has as main objective to analyze the competitive advantages of Matsuda brand in the mineral supplementation segment and its impacts in the Brazilian market. The specific objectives attempt to define the Agribusiness, address with details of the competitive advantage of a company, what are the impacts of the brand in the market to make a comparison relationship between other brands.

Keywords: Agribusiness. Mineral supplementation. Brand building.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
2 AGRONEGÓCIO.....	8
2.1 O AGRONEGÓCIO NO BRASIL	8
2.2 SUPLEMENTAÇÃO MINERAL	11
2.3 VANTAGENS COMPETITIVAS.....	13
2.4 PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS E JURÍDICOS NA CONSTRUÇÃO DA MARCA.....	16
2.4.1 Conceito de marca	16
2.4.2 Aspectos jurídicos da marca	17
2.4.3 Registro no INPI.....	21
2.4.4 A marca no contexto da propaganda	21
2.5 ESTRATÉGIAS PARA COMPETIR	27
2.6 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO	30
2.7 VANTAGENS COMPETITIVAS DO PRODUTO E DA MARCA EM SUPLEMENTAÇÃO MINERAL	35
3 METODOLOGIA.....	37
3.1 A EMPRESA.....	37
3.2 A MARCA MATSUDA	38
3.3 REAFIRMAÇÃO DA MARCA PELA CONFIANÇA E CREDIBILIDADE DE MERCADO	40
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
REFERÊNCIAS	49

INTRODUÇÃO

Este estudo aborda o Agronegócio e a importância dos produtos e subprodutos para atender às demandas de mercado em nível mundial. Porém, requer a formulação de estratégias competitivas, especialmente, envolvendo a construção da marca no segmento de suplementação mineral e seus impactos perante o cliente-alvo.

Na atualidade o mercado globalizado altera a forma como as organizações são administradas e esse novo conceito provoca contínua transformação, gerando aprendizagem individual e corporativa. A administração científica de Taylor e Fayol evoluiu muito em muitos aspectos, em consequência, novos conceitos de gestão se baseiam no aspecto da competência, qualidade total, aprendizagem, capital intelectual, entre outros. Apesar das indústrias desenvolverem novas filosofias de gestão o movimento da qualidade total está presente em praticamente todos os segmentos da economia globalizada no setor do agronegócio.

O conceito de marca é uma vantagem competitiva para a empresa e tem sido abordada em estudos de interesse mundial, revelando a crescente preocupação por parte das empresas na atualidade. O interesse sobre o assunto é proporcional ao aumento da concorrência e da turbulência de mercado. Transformar informação em conhecimento e a marca em um símbolo à aquisição do produto constitui um desafio às organizações. É necessário identificar os conhecimentos necessários para aumentar a competitividade da organização na área de *marketing* e como disseminá-los dentro da organização, entre colaboradores e na cadeia produtiva.

Com estes conceitos aplicados aos mais diferentes segmentos torna-se necessário dispensar atenção especial ao setor do agronegócio, cujos modelos de gestão necessitam alterar sua formatação e, conseqüentemente, a estrutura da empresa. Inicialmente, pretende-se

identificar as competências necessárias e o impacto da educação corporativa no desenvolvimento de produtos com maior valor agregado no setor para que as vantagens competitivas com ênfase na marca, em termos de vendas possa sobrepor-se no mercado.

No Brasil, o mercado de suplementação mineral tem buscado alavancar vantagem competitiva ao produto sendo este um ponto de equilíbrio para a empresa e para o consumidor. Algumas marcas conquistam o cliente e permanecem no mercado.

Segundo Jean-Noël Kapferer (2003, p. 73), com a rápida evolução tecnológica e a "democratização" da globalização dos últimos dez anos, os processos de diferenciação de uma empresa para outra deixaram de ser baseadas apenas em aspectos técnicos e funcionais.

Modernamente, muitas vezes, produtos de diferentes fornecedores ou empresas, são equiparados com concorrentes que o único diferencial capaz de distinguir um serviço ou produto para o consumidor será definitivamente a marca. Muito se investe na construção, manutenção, posicionamento e reposicionamento de marca e montantes consideráveis de recursos são investidos no aspecto da marca, muitas empresas procuram valores sociais, de serviço, de atendimento, enfim, uma diversidade de fatores que podem ser agregados à marca, aumentando seu valor e reconhecimento para o público-alvo de determinada empresa.

Nem todos os empresários que lançam seus produtos ou serviços estão preparados para compreender o que é uma marca e sua relevância do contexto comercial e de divulgação do produto, embora muitas vezes tenha sido criado por si próprios ou por *designers*. Por isso, o estudo sobre a marca é de fundamental importância, tanto para alunos dos Cursos de Gestão Estratégica, de Publicidade e Propaganda, entre outros que atuam no campo da política, da moda, da indústria, entre outros, na qualidade de empresários no segmento de desenvolvimento de produtos ou serviços, considerando que poderão compartilhar parcerias profissionais.

Quais são as vantagens competitivas que a empresa Matsuda apresenta no segmento de suplementação mineral no mercado?

Este estudo tem como objetivo geral analisar as vantagens competitivas da marca Matsuda no segmento de suplementação mineral e seus impactos no mercado brasileiro.

Entre os objetivos específicos procura-se definir o Agronegócio, abordar em que consistem as vantagens competitivas de uma empresa, quais são os impactos da marca no mercado fazer uma relação de comparabilidade entre outras marcas.

2 AGRONEGÓCIO

Conforme Oliveira (2010), a definição do agronegócio foi desenvolvida por John Davis e Ray Goldberg, ambos pesquisadores da Universidade de Harvard, nos Estados Unidos (EUA). Inicialmente, nasce com o termo *agribusiness*, em 1955. Segundo John Davis, o *agribusiness* significa a soma de todas as operações como produção e distribuição de suprimentos agrícolas, da fazenda, armazenamento, processamento e distribuição de produtos agrícolas e outros itens produzidos a partir deles.

No Brasil, o conceito do *agrobusiness* surge nos anos 80 com a expressão “complexo agroindustrial” e evolui para o termo agronegócio, com base empresarial ou familiar, envolvendo toda a cadeia produtiva de sementes, mudas, fertilizantes, agroquímicos, tratores e implementos, equipamentos de irrigação, embalagens, entre outros, representa cerca de 11,0% do volume dos recursos do agronegócio, bem como a produção como: café, mamão, soja, milho, arroz, feijão, frutas, hortaliças, florestas plantadas, pecuária, agroturismo, entre outras, envolve em torno de 25,8% do agronegócio, o beneficiamento, transporte, armazenamento, processamento, industrialização, comercialização, entre outros, sendo responsável pela maior fatia do agronegócio (63,2%). Existem as instituições de ensino, pesquisa, extensão rural, de assistência técnica, crédito rural e organizações de classe que interagem e influenciam o agronegócio. O agronegócio é a soma de toda a riqueza (OLIVEIRA, 2014).

2.1 O AGRONEGÓCIO NO BRASIL

Conforme Pizolatti (2013), no Brasil, o complexo agroindustrial movimenta 40% do Produto Interno Bruto (PIB), gerando 17 milhões de empregos em um contexto onde se

encontram agricultores e pecuaristas que necessitam de incentivos e recursos para desenvolver um negócio competitivo. Nesse cenário, o *agribusiness* brasileiro amplia sua contribuição para o desenvolvimento econômico e social do país e das empresas.

O *agribusiness* brasileiro tem capacidade para crescer além da média anual de outros países até a década de 2020. E um maior aumento na produção permitirá atender o aumento do consumo e assim viabilizar algo jamais experimentado pela balança comercial durante décadas, aliviando as contas externas do país. A adoção de políticas agrícolas adequadas permitirá um crescimento no agronegócio e no interior do país, com redução das desigualdades pessoais, setoriais e regionais na distribuição da renda e no fortalecimento da proteção social. O complexo agroindustrial tem sido o único setor da economia a apresentar superávit na balança comercial. Os benefícios econômicos e sociais do agronegócio são importantes e devem motivar a adesão da sociedade brasileira aos programas criados visando crescimento e desenvolvimento do setor. O cidadão brasileiro das grandes cidades conhece pouco sobre o assunto, apesar da presença contínua dos produtos agropecuários no seu dia-a-dia, sejam industrializados ou não.

A década de 1990 confirmou a competitividade do *agribusiness* brasileiro, mesmo com as perdas oriundas dos diversos planos econômicos o setor produtivo, mediante a visão de *agribusiness*, segundo Ives José Pizzolattio, o agronegócio reafirmou a vocação de crescimento com eficiência e eficácia no Brasil. O aumento da produção fez crises históricas no abastecimento de alimentos ficarem para trás. O consumidor tem mais oportunidades de escolha, em construir uma dieta variada, barata e com alimentos de qualidade. A tecnologia continua avançando e modernizando o campo. O uso de fertilizantes praticamente dobrou nos últimos dez anos. Tanto a genética animal como a vegetal incorporaram taxas de produtividade e alternativas biotecnológicas. O plantio direto é exemplo de modificação no processo produtivo, pois economiza insumos, reduz a necessidade de se introduzir

maquinários, protegendo o solo e o meio ambiente. No teste do mercado global o agronegócio se consolida como sendo o maior gerador de saldo comercial no Brasil, pela competitividade em custos e qualidade dos produtos, embora haja protecionismo internacional e timidez do marketing brasileiro.

Ao analisar o “Antes da Porteira”, “Dentro da Porteira” e “Depois da Porteira” e reunir os diversos setores do *agribusiness* vê-se oportunidades de investimento em todos os setores, sendo que alguns buscam pesados investimentos em pesquisas e tecnologias vinculados ao setor “antes da porteira”, com a finalidade de obter maior competitividade e produtividade para os que atuam “dentro da porteira”, sendo um desses setores o de insumo agrícola. Diversos segmentos da economia brasileira estão vinculados com o agronegócio. No “antes da porteira” se tem o setor de insumos agrícolas, a preparação de sementes, pesquisas realizadas pelas empresas visando uma maior produtividade no campo, políticas de crédito disponibilizadas pelo governo para financiar a produção agropecuária, fabricação de máquinas e implementos agrícolas para facilitar o trabalho no campo, entre outros. Já “dentro da porteira” está o segmento da produção agropecuária, que são os agricultores e pecuaristas que trabalham dentro de suas propriedades plantando e colhendo alimentos “*in-natura*”. No “depois da porteira” estão todos os segmentos que atuam na distribuição, industrialização, comercialização e consumo de alimentos. As empresas de transporte, agroindústrias e supermercados são segmentos econômicos vinculados ao agronegócio depois da saída da matéria-prima do campo, denominado setor de processamento e manufaturados.

2.2 SUPLEMENTAÇÃO MINERAL

Segundo Gonçalves et al. (2009), a presença de minerais no alimento bovino é essencial para estabelecer o equilíbrio no rúmen. Moraes (2001) os divide quanto à função no metabolismo ruminal: **essenciais** (K, P, Mg, Fe, Zn e Mo) por favorecer o crescimento microbiano, participar dos processos energéticos e ativar as enzimas microbianas; **essenciais** à produção de metabólitos bacterianos utilizados pelos ruminantes (vitamina B12); **essenciais** à atuação microbiana (S para digestão da celulose); **essenciais** à manutenção do meio de suporte da flora ruminal (K, Na, Cl e P).

Segundo Durand e Komisarczuk (1988), a interação com outros compostos orgânicos e a alteração das propriedades físico-químicas do ambiente ruminal devido aos macrominerais determinam a possibilidade de serem utilizados como compostos à manipulação da fermentação ruminal. A capacidade tamponante, taxa de diluição e osmolaridade são os meios entre os quais os macroelementos minerais afetam as propriedades físico-químicas do rúmen.

Segundo Oliveira (2009), em relação aos macrominerais, uma das formas mais utilizadas na dieta de bovinos de leite como manipulador da fermentação ruminal é a adição de tampões, como bicarbonato de sódio e/ou óxido de magnésio em dietas com alto percentual de concentrado. Há um aumento na degradabilidade da parede celular, melhora na eficiência do crescimento microbiano, na proporção molar do acetato e uma maior digestão pós-ruminal da fibra limitada à quantidade de 2-3% de bicarbonato no concentrado, para que o aumento da tonicidade do líquido ruminal não afete a fermentação (DURAND e KOMISARCZUK, 1988).

Segundo Ruiloba (1984) apud DURAND e KOMISARCZUK (1988), a adição do cloreto de sódio e do cloreto de potássio na dieta de vacas no terço médio da lactação quando obtidos os níveis de Na de 5,8g/kg de MS e K de 18,6g/kg de MS resulta no aumento da

síntese da proteína microbiana e proporção molar do acetato no rúmen similar à obtida com a adição de sais tamponantes. A interferência da deficiência de elementos minerais na fermentação ruminal é observada por Silva (1976), para o Mo e seu efeito na degradabilidade da celulose e para P e seu efeito na degradabilidade da celulose e síntese da proteína microbiana.

Durand e Komisarczuk (1988) consideram que a exigência de minerais pelos microrganismos ruminais deve ser determinada em relação à concentração da matéria orgânica fermentável no rúmen (MOFR), não do percentual da matéria seca da dieta. Os valores de exigência microbiana são 5g de P/kg MOFR para maximizar a degradação da parede celular; 2,8g de S/kg MOFR para aumentar a degradabilidade da matéria orgânica e da fibra em detergente ácido, fluxo de proteína para o abomaso e reter o nitrogênio; de 1,5g a 2,5g de Mg/kg MOFR para melhorar a degradabilidade da parede celular. É importante ressaltar a participação do S na diminuição da concentração do ácido lático no rúmen em dietas com alto teor de concentrado. Alguns resultados mais recentes demonstram a eficiência do Zn no metabolismo do nitrogênio e na produção dos ácidos graxos no rúmen.

Arelovich et al. (2000) avaliaram o efeito da suplementação com Zn e Mn na fermentação ruminal de feno de baixa qualidade e ureia em bovinos. Um estudo *in vitro* utilizando concentrações de 0, 5, 10, 15 e 20ppm de Zn e 0 e 100ppm de Mn no líquido incubado mostrou um decréscimo na degradabilidade *in vitro* de matéria seca associada à inibição da digestão microbiana da fração fibrosa com adição de Zn e aumento da degradabilidade *in vitro* da matéria seca com a adição de Mn. No entanto, a adição de Zn resultou em menor hidrólise da ureia independente da adição conjunta do Mn.

Arelovich et al. (2000) avaliaram a suplementação com Zn (30, 250 e 470ppm) e Mn (40ppm) na dieta de novilhos de corte consumindo feno e dois níveis de ureia na dieta (45 e 90g/dia). A adição de Zn diminuiu a hidrólise de ureia em amônia, cujo efeito deveu-se à

depressão da enzima uréase ou interferência no crescimento de bactérias ureolíticas do rúmen. Na suplementação com Zn acima de 250ppm houve aumento da concentração molar de propionato e com 470ppm obteve-se redução da digestibilidade da fração fibrosa da dieta.

Bateman et al. (2004) compararam a suplementação com Zn (500mg/kg de dieta) e monensina (40mg/kg de dieta) e seus efeitos na degradação ruminal da lisina na dieta de bovinos. Não houve registro de alguma diferença quanto ao pH, nitrogênio amoniacal, peptídeos e os ácidos graxos voláteis totais no rúmen entre os aditivos, porém, verificou-se um aumento nos níveis de ácido propiônico depois da alimentação e um aumento na taxa de passagem, sugerindo melhora na eficiência microbiana no rúmen com suplementação do Zn. Em relação à degradação da lisina notou-se a interação entre a suplementação com Zn e adição de monensina na dieta.

A adição de Zn sem adição da monensina apresentou uma menor degradação da lisina à observada com a adição de monensina sem adição de Zn. A semelhança entre a suplementação com Zn e adição de monensina sugere o potencial de utilização da estratégia alimentar na manipulação da fermentação ruminal. É necessário estabelecer protocolos de manipulação da fermentação ruminal com diferentes elementos minerais, considerando a interação destes com outros compostos da dieta e a biodisponibilidade da fonte mineral utilizada (DURAND e KOMISARCZUK, 1988; ARELOVICH et al., 2000).

2.3 VANTAGENS COMPETITIVAS

A busca permanente pelo melhoramento dos processos, produtos e serviços permite que as empresas cheguem a soluções satisfatórias para seus problemas e apresente diferencial no atual mercado competitivo. A dicotomia entre capital e trabalho atualmente não se mostra

tão intensa, porém, perde espaço na relação entre cooperação-resultados, levando com que as empresas aumentem sua produtividade e qualidade induzindo em ganhos à humanidade.

Segundo Slack (1993), a vantagem competitiva está no “fazer melhor” o produto ou serviço, cuja meta é ter (diversos) diferencial(is) perante a oferta da concorrência tornando-se capaz de adaptar os processos com rapidez, a custos mais baixos comparativamente aos apresentados pela concorrência, significando a busca por recursos mais baratos e eficientes no âmbito do mercado.

O desenvolvimento de competências empresariais e organizacionais permite alavancar a vantagem competitiva e faz surgir novas oportunidades na empresa. Segundo Fleury (2001), competência vem ser: [...] um saber agir responsável, reconhecido, implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. As competências individuais são processos de aprendizagem contínua que evoluem para o desempenho fundamentando em propósitos pessoais e/ou organizacionais das competências essenciais.

A empresa desenvolve estratégias com base em competências próprias, para agregar maior valor à competitividade, deve avaliar os processos, clientes, o mercado e o consumidor. Heskett et al. (1997) abordam os serviços ao cliente com uma visão estratégica, servindo para orientar suas ações no mercado, tendo como base os próprios serviços. Desta forma, as empresas orientadas à oferta do serviço ao cliente desenvolvem uma cadeia de valor em que identificam as necessidades dos clientes, promovendo uma oferta que exceda às expectativas do cliente e criam competências distintivas na oferta, aumentando o nível de satisfação e lealdade do consumidor. As empresas monitoram o movimento dos competidores para identificar e antecipar ações (DAY, 1994).

Segundo Porter (1990), a unidade de negócio caracteriza um conjunto de atividades distintas que proporcionam atividades de valor. A cadeia analisada por Porter pressupõe que:

“pode ser um diferencial competitivo; a organização transfere para todas as unidades do negócio junto com conhecimentos, habilidade e atitudes, tornando sua cadeia produtiva [mais] competitiva”. Compartilhar competências representa a base da estratégia corporativa, o compartilhamento acentua a vantagem competitiva na redução de custos e diferenciação, tornando o ambiente propício à inovação e novos modelos de gestão. Para que pessoas, organizações e países respondam às exigências de sucesso e sobrevivência no mercado é necessário aumentar as competências individuais. O processo estruturado mais comum pelo qual se disseminam conhecimentos é por meio da escola corporativa, agregando valor ao produto.

A maneira direta de vender em maior quantidade é fazer com que os clientes não somente comprem ou usufruam esporadicamente dos produtos ou serviços, mas que o desejo de compra se torne um hábito. É uma situação ideal para qualquer empresa e se torna realidade quando se busca estreitar o relacionamento entre o empreendedor e a base de clientes. É importante ressaltar que o custo da conquista de novos clientes é superior ao custo da manutenção de um cliente que já existe. É um processo chamado "fidelização", que significa fazer com que os clientes atuais se tornem fiéis à empresa. A principal causa da "infidelidade" cliente-empresa é a divergência ou frustração entre o esperado e o recebido em produtos ou serviços, pelo cliente.

2.4 PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS E JURÍDICOS NA CONSTRUÇÃO DA MARCA

2.4.1 Conceito de marca

Conforme a legislação brasileira, a marca é todo sinal distintivo, visualmente perceptível, não compreendido segundo proibições legais, que tenha por finalidade identificar, tornar distinto o objeto ou a pessoa física ou jurídica, certificando sobre produtos e serviços de origem diversa ou de um mesmo ramo de atividade (KAPFERER, 2007, p. 385). De acordo com J. B. Pinho (1996), em 1960 o Comitê de Definições da *American Marketing Association* estabeleceu alguns conceitos sobre a marca, sobre o nome da marca e sobre a marca registrada, conforme esse Comitê verifica-se que:

[...] **marca** é um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que pretende identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los daqueles dos concorrentes.

[...] **nome de marca** é aquela parte da marca que pode ser pronunciada, ou pronunciável.

[...] **marca registrada** é uma marca ou parte de uma marca à qual é dada proteção legal, porque é capaz de apropriação exclusiva (PINHO, 1996, p. 14).

O Logotipo, segundo a *American Marketing Association* (1960) também desenvolveu um entendimento e dispõe como sendo: “a parte da marca que é recomendável, mas não é pronunciável, como um símbolo, desenho ou cores e formatos de letras distintivas”.

Jean-Noël Kapferer (2007, p. 40) descreve que “desenvolver uma marca vai bem mais além da criação da marca, pois esta assinala que um produto ou serviço recebeu em seu exterior uma marca, o registro de uma organização”.

Segundo Francesc Petit (2006, p. 18), a maioria das grandes marcas teve por perto um grande artista ou ainda uma grande inspiração. A marca somente existe se houver um

produto mais forte do ela propriamente. Sendo assim, Petit descreve que “a marca, o nome, o apelido do personagem, que é o produto, tem que combinar”, sendo o mesmo que dizer: “um nasceu para o outro”.

Petit ainda relata que “criar uma marca é como criar um filho”. Revela que o empresário deve acreditar na imagem de sua empresa, por isso, deve investir na marca. No entanto, o resultado de empresas de sucesso não se resume apenas no fator “marca”, mas sim, reúnem qualidades que vão desde o planejamento do produto até a criação da marca, acreditando, sobretudo, que a marca vai pegar.

2.4.2 Aspectos jurídicos da marca

Em termos jurídicos, Jean-Noël Kapferer (2004) enfatiza que a marca não é um instrumento de proteção do consumidor, mas essencialmente da empresa. É um instrumento pelo qual fazem uso por meio de um organismo regulador – o próprio Estado - do mercado e das relações que se dão entre a indústria e o comércio. No entanto, para os clientes as marcas tem real valor, pois cumprem certas funções mais ou menos valorizadas, conforme o tipo de cliente, a categoria de produto e também a situação de compra.

A primeira função da marca é reduzir o risco percebido (financeiro, físico, econômico, de imagem), ou seja, o cliente pode associar a marca a qualidade do produto ao este nome da marca em questão. O risco percebido também pode estar relacionado à tecnologia. A segunda função da marca é simplificar a tarefa dos consumidores, ou seja, a marca cria no cliente uma referência, justamente em razão dos benefícios adquiridos ao fazerem a aquisição do produto, à isso denomina-se posicionamento da marca. A marca gera

familiaridade do produto em âmbito local, regional ou no mundo, tornando inseparável a função coletiva das marcas, tanto em sua generalidade quanto em relação à sua estrutura.

Francesc Petit (2006, p. 32) aborda que a função das marcas se torna, então, uma encorajadora potencial para os consumidores correrem riscos como: Adotar novas tecnologias; Criar novos comportamentos alimentares; Aderir à novas modas no vestuário; Conseguir preço e qualidade onde sempre se comprou mais caro.

Uma marca ao atingir a confiança que pretendia ao longo do tempo, encoraja o cliente a se desprogramar e explorar zonas de preços mais baixos, ajudando a democratizar os mercados e as famílias de produtos. Nem todas as marcas conseguem sucesso ou *status* por si só, mas com esmerado esforço e perseverança, algumas atingem sucesso e permanecem por séculos.

Uma marca pode ser símbolo de abundância e progresso, passa a ser o motor da categoria, de modo que um indivíduo-cidadão extraia da marca satisfações tangíveis e benefícios imateriais (PETIT, 2006, p. 33).

A marca deve ser um instrumento de identidade. Para Petit (2006, p. 34): “os meios de comunicação se aperfeiçoam e agora são interativos”, possibilitando que a marca se propague com muito mais facilidade. No entanto, a chave para o sucesso das marcas é a inovação, apenas marca desenvolve fontes de desejo, progresso e euforia, permitindo ultrapassar os padrões da vida cotidiana. Assim, entende o autor que uma marca deve ambicionar o seu cliente, resultando numa aceleração dos ritmos de inovação e uma redução da vida útil dos próprios produtos.

Petit (2006, p. 35), também relata que “cada marca deve ter, em primeiro lugar, um sentido muito forte de sua missão”. A marca deve convencer tanto interna como externamente, entre os quesitos que deve incluir estão: Qual é sua visão, íntima, pessoal, forte? Qual é sua necessidade extrema? O que ela procura verdadeiramente modificar no

mercado e trazer aos consumidores? De quais instrumentos ela dispõe para transformar essa utopia em realidade? Além das funções e dos atributos de seus produtos, quais valores ela oferece para compartilhar com seus clientes? (PETIT, 2006, p. 36).

Existem marcas desafiantes, porém, são os líderes que com audácia criam seus próprios mercados, definem os atributos de suas categorias de produtos. Uma marca deve modelar a expectativa do consumidor e por isso simplificar a tarefa do consumidor, do vendedor e do revendedor. As marcas devem ser protegidas contra a manipulação de terceiros através do registro em todas as categorias possíveis de uso oportunista de outros fabricantes.

J. R. Martins e N. Blecher (1997) argumentam que apenas dois entre dez comerciais de TV são capazes de persuadir os telespectadores a comprar os produtos anunciados. O mesmo autor relata que em levantamento conduzido nos Estados Unidos, em apenas 35% dos comerciais as propagandas são realmente eficientes. O desempenho da publicidade de TV no Brasil ainda é incompatível à média internacional, em função do baixo número de comerciais submetidos ao teste. Advertem que o consumidor vê a propaganda na TV com indiferença, as marcas são vistas como distintivo de preço, e a lealdade ainda deixa a desejar.

Para Jean-Noël Kapferer (2007, p. 42-43), a marca se inscreve em uma lógica de diferenciação da produção. No caso, quando uma empresa ambiciona atender as expectativas do cliente se concentra para fornecer aos clientes, de maneira constante e repetida, com uma combinação ideal de atributos tangíveis e intangíveis, funcionais e hedonistas, visíveis e invisíveis, em condições economicamente viáveis e para ela. A empresa deve deixar imprimir a marca de seu produto.

As grandes marcas podem ser comparadas a uma pirâmide. No seu topo se exprimem a visão, missão e a concepção que a marca tem. A personalidade e o estilo da marca se exprimem menos por palavras do que por uma maneira de ser, de comunicar-se.

Para Jean-Noël Kapferer (2007, p. 45), a marca manifesta-se através de suas próprias ações (modelos, produtos, comunicação, rede, etc.). Seu conteúdo nasce da acumulação memorizada delas, na medida em que aparecem por um princípio orientado e um fio condutor. Faz-se necessário que haja acumulação e não apenas justaposição. A marca é a memória e o futuro dos produtos, mas essencialmente do consumidor. E, a memória, uma vez formada, carrega junto o desenvolvimento e o progresso futuro, as características dos modelos que ainda virão, características comuns de si própria, um ar de família de produtos e familiar à empresa, transcendendo diversas personalidades entre si. Por isso, compreender o programa da marca permite recuperar seu território legítimo, o domínio onde a marca pode se estender para além dos produtos que lhe permitem nascer.

As grandes marcas apresentam um significado que indica seu conteúdo e direção. Os produtos são mudos, mas a marca lhe dá o significado. Por outro lado, uma marca se constrói apenas com coerência e no longo prazo, tornando-se uma testemunha em potencial de sua identidade. Assim, a identidade da marca jamais é adquirida a partir de um detalhe, mas quando esse detalhe é interpretado pelo consumidor, dá peso a uma estratégia mais ampla. Um detalhe apenas deixa traços na marca quando em ressonância com ela, no sentido de ampliar os valores da própria marca (KAPFERER, 2003).

Um marca forte torna-se símbolo de mobilização interna e de congregamento externo, é a estrela da empresa é seu motor, de forma que as empresas costuma a abandonar seus nomes de abertura inicial, incorporando o nome de sua marca como destaque (KAPFERER, 2003).

2.4.3 Registro no INPI

O processo de registro é o momento em que se analisa os aspectos formais da validação da marca no mercado e à empresa, em especial, para investigar se o requerente tem legitimidade para requerer o registro da marca às atividades que atua e também que procura registrar, cuja atividade surge com a formulação de um processo administrativo junto ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), através da protocolização do respectivo requerimento de registro da marca a que se pretende proteger no mercado (KAPFERER, 2007).

O INPI é a autarquia federal responsável e encarregada de receber e processar pedidos de registro de marcas, desenhos industriais e patentes. Atualmente, o INPI tem demorado em média 36 meses, a contar da data de depósito do pedido até a concessão do registro. Caso a marca seja impugnada por terceiros, o processo de registro poderá demorar até 50 meses (PETIT, 2006).

O registro da marca tem validade de 10 anos, a contar da data de sua concessão, e pode ser prorrogado por períodos iguais e sucessivos, sendo necessário que o pedido de prorrogação seja feito durante o último ano de vigência do registro, devendo ser comprovado o pagamento da respectiva retribuição (PETIT, 2006).

2.4.4 A marca no contexto da propaganda

Jean-Noël Kapferer (2004, p. 47) destaca que o interesse pela marca não deve cegar, o requisito da marca é o produto, com seus componentes tangíveis e intangíveis. A função da marca é revelar o produto, para isso faz-se necessário definir a proposta para colocar em

prática, ou seja, é algo mais difícil do que a própria comunicação. De acordo com J. R. Martins e N. Blecher (1997):

[...] em uma economia globalizada, poucas coisas serão tão determinantes para o sucesso das organizações quanto a força de suas marcas. Quanto vale a sua marca? Como chegar ao valor monetário de um ativo intangível desse tipo? São essas algumas questões levantadas pelo livro *Império das Marcas* (BLECHER, 1997, s/p).

Para responder ao questionamento interposto em artigo na VIP Exame, verificou-se que:

[...] as marcas são o maior patrimônio de uma empresa. Com base nessa premissa [...] a marca de uma empresa é seu ativo mais sensível e volátil. Pode se tornar a mais forte aliada e alavanca para organizações com visão e capacidade, assim como uma arma letal e vingativa para executivos que não a tratam bem (BLECHER, 1997, s/p).

Algumas empresas ficam escondidas atrás das marcas, cuja proposta de valor é comunicada apenas no nível do produto. A informática e a *high tech* comunicam no nível da empresa, cuja credibilidade e *expertise* fazem de seu nome a marca.

O valor monetário de uma marca é o mais controvertido ponto do seu uso como mecanismo financeiro ou da representatividade patrimonial para as empresas, que apenas despertam para seu valor quando suas marcas se transformam em alvo de uma compra ou fusão. A marca, apesar de ser tratada como intangível, representa um capital essencial. As empresas podem perder máquinas e prédios, restando-lhes apenas a propriedade de um nome (PETIT, 2006, p. 53).

Conservar os valores que fizeram surgir uma marca para um item importante para a sobrevivência e criação de um valor. Muitas vezes, avaliar e definir os valores e o valor das marcas é matéria confundida com definir o valor das empresas. O desenvolvimento da idéia de avaliação monetária de uma marca pode começar pelo seu lançamento contábil. O trabalho

de reconhecimento de uma marca deve ser iniciado pela análise do setor em que ela atua (KAPFERER, 2007).

Quanto aos tipos de marcas, podem ser de produto, serviço, certificação e coletiva. A marca de produto ou serviço é aquela usada para distinguir produto ou serviço de outro idêntico, semelhante ou afim, de origem diversa. A marca de certificação é aquela usada para atestar a conformidade de um produto ou serviço com determinadas normas ou especificações técnicas. Marca coletiva é aquela usada para identificar produtos ou serviços provindos de membros de uma determinada entidade. Nominativas; figurativas (logotipo); mistas (nome mais logotipo) e tridimensionais (PETIT, 2006).

Todavia, assegura ao titular, o uso exclusivo, em todo o território nacional, inibindo terceiros, ainda que de boa-fé, de usar marcas idênticas ou semelhantes, para distinguir produtos ou serviços de um mesmo ramo de atividade (PETIT, 2006).

A atual legislação de propriedade industrial permite ao titular da marca tomar medidas judiciais tanto na esfera cível quanto na criminal, para assegurar o seu uso exclusivo, assim como, sua integridade material ou reputação, reprimindo desta forma, a concorrência desleal (KAPFERER, 2007).

As marcas criam uma relação de confiança entre a empresa e o consumidor, vinculando a imagem da empresa à qualidade dos produtos ou serviços. De acordo com o artigo 128, da LPI, pode-se requerer a marca toda pessoa física ou jurídica àquelas atividades que exerçam de forma lícita e efetiva, de modo direto ou indireto.

Por exemplo, uma empresa que explore o ramo de indústria e comércio de confecções não poderá requerer marca para assinalar alimentos, mas para o vestuário propriamente. A busca da anterioridade é a fase mais importante na fase de registro de uma marca. Mediante seus resultados o empresário poderá decidir com segurança se seguirá ou não com os investimentos em relação à marca pretendida (PETIT, 2006). Finalmente, é

imprescindível ressaltar a importância da minuciosa anterioridade, para aferir a viabilidade do registro da marca pretendida.

2.5 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DA MARCA

Tanto a construção como a gestão de uma marca são desafios crescentes e proporcionais ao valor despendido com a ideia ou a imagem que a marca pretende passar para seu consumidor. Se por um lado as alternativas de mídia e comunicação facilitam esse processo detalhista de construção de uma marca, por outro, a mídia bombardeia diariamente o cliente/consumidor com milhares de mensagens do concorrente, com a venda de outros produtos e com a oferta de outras marcas.

Para estabelecimento a identidade de uma marca é necessário que haja uma proposta centrada e definida, clara e entendida por todos da empresa, isso facilitaria o processo de comunicação da marca com o mercado destinatário. Nesse contexto, a história da marca adquire um valor importante e efetivamente permite dar início à sua estruturação no contexto do mercado. O tempo de existência, como foi desenvolvida à época e as principais fases pelas quais a marca passou podem dizer o bastante sobre seu valor para o cliente. O mercado e os produtos que a marca assinou também fazem parte desse processo histórico.

O ambiente é outro fator que diferencia as ações que devem ser realizadas para que uma marca marque seu público. A cultura regional, demografia e a economia afetam a escolha de uma marca. A tendência de mercado, o aparecimento dos concorrentes, o hábito e a forma de escolha dos clientes, os pontos fortes e fracos, enfim, tudo o que se relaciona ao ambiente onde a marca irá disputar no mercado deve ser colocado em pauta e estudado para que haja

sucesso no processo de formação da marca e também sejam colhidos os frutos recompensadores do trabalho.

A identidade da marca é composta basicamente dos atributos de determinado produto, por símbolos e imagens, por valores da corporação que detém a marca e sua personalidade, conforme será estudado e percebido ao longo deste trabalho.

Os valores corporativos e a personalidade da marca também podem ser trabalhados para completar a comunicação desta com seu público-alvo, porém, esses trabalhos devem ser com base em duas constantes: coerência e realidade.

A definição clara do posicionamento da marca em relação ao público-alvo, seus diferenciais e a categorização de atuação são imprescindíveis, bem como a definição das principais ferramentas de comunicação com o mercado, os meios utilizados para veicular a mensagem transmitida ao cliente.

Segundo Herrero Filho (2005), em uma organização o planejamento com o cliente não limita-se única e simplesmente às situações típicas na relação compra-venda de produtos ou serviços, mas esses relacionamentos se estendem para as relações de vínculos, e a questão emocional sempre está envolvida, por mais que o negócio seja o mais formal possível. A marca procura estabelecer o elo na relação empresa-cliente, cujo valor agregado, segundo Barlow e Mauel apud HERRERO FILHO (2005, p. 105) é: “[...] o valor econômico ou monetário dos sentimentos vivenciados quando os clientes têm uma expectativa positiva com os produtos e/ou serviços ofertados por uma empresa”.

Conforme Rust, Zeithaml e Lemon apud HERRERO FILHO (2005, p. 106): “o valor da marca é a avaliação subjetiva e intangível da marca pelo cliente, acima do seu valor percebido de forma objetiva”. Na mensuração do valor do cliente, o valor da marca demonstra até que ponto a empresa consegue diferenciar suas ofertas, na mente dos clientes, influenciando sua predisposição à aquisição de produtos ou serviços.

O valor da marca funda-se em estratégias de *marketing* e comunicação da empresa, cujas iniciativas procuram fortalecer o vínculo emocional do cliente com a organização, criando um significado entre marca e diferentes aspectos da vida do consumidor. Mas afinal, como exatamente a marca de um produto ou serviço agrega valor à empresa? Para responder esta pergunta utiliza-se dos conceitos de Hamel e Prahalad, quando enfatizam que as marcas elevam a predisposição de um consumidor em adquirir os produtos e serviços de uma empresa por meio do reconhecimento, reputação, afinidade e domínio. Neste sentido, segundo Herrero Filho (2005, p. 105):

Reconhecimento: representa a lembrança ou o nível de consciência da marca por um cliente ou *prospect*;
Reputação: representa a estima e a confiança que determinado consumidor tem em relação aos possíveis benefícios prometidos pela marca;
Afinidade: demonstra até que ponto a marca corresponde ou está alinhada à noção que o consumidor tem de si mesmo;
Domínio: procura avaliar até que ponto a amplitude da marca pode ser estendida a outros produtos e serviços.

O valor da marca é um ativo estratégico da empresa e assim deve ser gerenciada pelos executivos seniores, no sentido de elevar seu valor ao longo do tempo. David Aker desenvolveu o conceito *brand equity* (equidade da marca), para demonstrar como a marca gera valor à empresa e ao cliente. Para estes autores a marca é definida como: “um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela”. A equidade da marca contribui para o valor da empresa ao fortalecer a fidelidade dos clientes, ao reduzir as prestações da organização para competir em preços, ao ressaltar a qualidade das ofertas da empresa ou quando estimula a adoção de inovações ou novos produtos pelos consumidores.

Na perspectiva da gestão do valor da empresa Herrero Filho (2005) aponta que os executivos seniores devem desenvolver estratégias que fortaleçam os fatores que mais influenciam o valor da marca, que é a consciência da marca pelo cliente, a atitude deste em relação à marca e a percepção da responsabilidade social da empresa. Nesse viés, em termos da consciência da marca encontram-se: o *mix* de comunicação, mídia e mensagens. Em termos de atitude em relação à marca estão: comunicação e mensagem; extensões da marca, parceiros da marca e endosso de celebridades. Em termos de percepção da responsabilidade social encontram-se os eventos comunitários, ações e práticas ambientais e, por fim, a não contratação do trabalho infantil.

2.6 ESTRATÉGIAS PARA COMPETIR

Para autores como Wrigth *et al.* (2010), estratégias são planos intencionados pela alta administração, para atingir resultados mais consistentes e em consonância com a missão e os objetivos gerais da empresa. As estratégias podem ser vistas como vantagens sob três pontos de vista: formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia); implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação); controle estratégico (modificar a estratégia ou sua implementação para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados).

No entendimento de Bulgacov *et al.* (2007, s/p): “o processo de decisão é a soma dos componentes técnicos e políticos juntamente com a análise subjetiva e com os estilos pessoais dos tomadores de decisão”. Conforme Macedo (1999) e Possas (1999), a economia capitalista é um processo de constante enfrentamento de capitais em busca de sua valorização, para tanto, disputam o poder de compra dos consumidores por meio de estratégias competitivas. O

processo produtivo capitalista somente tem sentido se gerar riqueza maior que a riqueza inicial, em um *continuum* cumulativo.

As pesquisas de mercado indicam existir distanciamento entre produto-público-consumidor. Com base nessa informação a Renault determinou estratégias de comunicação que remetessem a empresa diretamente à mente do cliente, como produto acessível e qualidade superior e iniciou forte campanha na mídia institucional. É necessário desenvolver um conjunto de ações sociais para tornar a empresa mais conhecida, realizar o cadastramento dos clientes após conhecer os produtos, criar uma cesta promocional com sorteio e prêmios durante e ao final da promoção, sorteios de cupons, realizar feirões e ofertas que facilitem as compras por meio de financiamento com taxas subsidiadas. As estratégias devem continuar para o sucesso e crescimento das vendas, uma atitude comprovada pelo incremento do *market share* e participação no mercado brasileiro (MACEDO, 1999).

Segundo Possas (1999), existe competição em um ambiente em que duas ou mais firmas disputam pela sobrevivência de mercado, em busca do maior lucro possível. É um processo contínuo que se caracteriza pela elaboração de estratégias pelos agentes, que podem ou não, atingir bons resultados e devem ser renovadas, assim, o processo seletivo não termina, havendo possibilidade de surgir novos concorrentes. Para entender as principais características alguns mecanismos devem integrar as estratégias e serão indicadas conforme segue,

- **Diferenciação dos produtores:** Marx e Shumpeter *apud* POSSAS (1999) veem a diferença como algo dinâmico, no sentido de que é recriada a todo o momento. Cada produtor busca destacar-se dos demais, se diferenciar de modo favorável, pois isso permite obter maiores ganhos. É a perspectiva do lucro de monopólio que incentiva a inovação;

Segundo Hitt *et al.* (2008), as empresas utilizam a administração estratégica para obter competitividade estratégica e retorno acima da média, sendo a competitividade estratégica obtida quando se desenvolve e aprende-se como implantar uma estratégia que crie valor agregado.

A natureza fundamental da concorrência é diferente no cenário competitivo do século XXI, conseqüentemente, aqueles que tomam decisões têm que adotar mentalidade diferente, que permita aprender como competir em ambientes extremamente turbulentos e caóticos, que provocam desordem e incerteza no mercado. A globalização de indústrias e de mercado, rápidas e significativas mudanças tecnológicas são fatores que contribuem para a turbulência do cenário competitivo do século. Segundo Possas (1999):

Renovação constante das diferenças: uma vantagem competitiva somente existe enquanto algum concorrente não supera produtor, enquanto não for imitado ou superado. Os concorrentes buscarão igualar-se ou, preferencialmente, ultrapassar o primeiro produtor, portanto, não basta criar um diferencial, é preciso buscar fontes de ganhos extraordinários constantemente.

Conforme Wrigth *et al.* (2010), a constante renovação do processo competitivo implica em novas vantagens que exercem efeito sobre o mercado e fazem com que modifiquem produtos, processos produtivos, matérias-primas e os próprios produtores. As alianças estratégicas são parcerias em que duas ou mais empresas realizam um projeto específico ou cooperam em determinada área de negócio. As empresas que fazem aliança partilham custos, riscos e os benefícios de explorar novas oportunidades de negócios. Segundo Possas (1999):

- **Concorrência em preços:** consiste das teorias de preço-limite mostram que os preços ou as margens de lucro praticadas não podem se manter elevadas por muito tempo se não forem lastreadas em barreiras à entrada, na

capacidade da firma, de produzir a custos mais baixos que os já acessíveis ao ingressante mais bem situado.

2.7 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO

Idealmente, conforme Wrigth *et al.* (2010), uma empresa deve selecionar uma estratégia de crescimento que resulte no aumento das vendas ou em maior participação de mercado, porém, com um crescimento que possibilite aumento no valor da empresa, que pode ser atingido por diversas maneiras.

O crescimento interno é conseguido pelo aumento das vendas, capacidade de produção e força de trabalho. Algumas empresas buscam esse caminho para promover o crescimento, em vez de tomar rumos alternativos, como a aquisição de outras empresas, por exemplo. Acreditam que o crescimento interno preserva sua cultura organizacional, eficiência, a qualidade e a imagem da empresa, diante da sociedade e dos clientes.

O autor comenta que o crescimento interno não inclui somente crescimento do negócio, envolve a criação de novos negócios, em direção horizontal e vertical. O crescimento interno horizontal envolve novas empresas que operem em negócios relacionados ou não relacionados ao negócio. O crescimento interno vertical refere-se à criação de negócios relacionados ou não relacionados, dentro do canal vertical de distribuição da empresa, criando um relacionamento entre fornecedor/cliente.

As dimensões da concorrência, expostas sob a visão de Possas (1999), estão relacionadas em alguns casos, isoladamente para evidenciar a relação de cada vantagem particular, com o tipo de produto e porque as relações que guardam umas com as outras não são universais, mas dependem do setor, do estado da tecnologia e outros fatores.

- **Vantagens da economia de escala:** há economia de escala quando há aumento no volume da produção de um bem por período, permitindo reduzir os custos. Firmas grandes, com enorme quantidade produzida tendem reduzir custos, podem barganhar preços de mercadorias ou insumos, diluir custos individuais com *marketing*, o tamanho tem vantagem na barganha de venda.
- **Economias de escopo:** são as economias de escala referidas a um conjunto de bens e não apenas um só. Na produção de um determinado produto, existe um sub-produto que pode ser vendido também. O adicional de receita cobre parte dos custos de produção.
- **Patentes e licenciamento de tecnologia:** a patente de um produto permite que as condições de produção da firma que a detêm seja única no mercado. A importância deste item é variável conforme o setor, o ritmo intenso do progresso tecnológico pode tornar patentes irrelevantes.
- **Relações com fornecedores e/ou garantia de matéria prima:** referem-se aos Insumos de boa qualidade e baixo custo promovendo a relação entre produtores e fornecedores, porém nem sempre o fornecimento é eficaz, pode haver a escassez da matéria-prima ou quando os insumos são fonte importante de diferenciação do produtor, devido ao avanço tecnológico. Neste caso, para maiores vantagens, produtores e fornecedores devem ter estreita relação, adquirindo vantagens de custo e diferenciação.
- **Relações com mão de obra:** quando a principal relação entre produtor e fornecedor é reduzir os custos, também se aplica com a mão de obra, que também é um fornecedor, mas visando o objetivo principal, que é garantir a qualidade, isso significa dar bons treinamentos e qualificar a equipe, evitar protestos que levem a paralisações no processo produtivo é fundamental. A

mão de obra não é simples insumo, as formas de incorporação ao sistema produtivo variam de acordo com a forma de pensar do contratante. A importância deste item aumenta na medida em que a qualificação da mão de obra for mais especializada.

- **Organização da produção:** na produção devem existir métodos de planejamento e controle da produção e também sistema de qualidade a fim de garantir a redução de custos e diferenciação do produto.
- **Eficiência administrativa:** métodos de administração adequados são fundamentais para evitar a elevação de custos, porém, desnecessária, particularmente em empresas de grande porte.

Tradicionalmente, cada unidade de negócio é concebida como um elo da cadeia de valor. Uma empresa recebe insumos dos fornecedores de recursos, transforma-os e resultados (acrescentando assim, valor aos insumos, por meio de sua transformação) e canaliza os resultados para os compradores, sejam outras empresas ou consumidores finais.

Conforme o entendimento de Wriqth *et al.* (2010), cada empresa funciona como um elo na cadeia de valor, na qual matérias-primas são fornecidas (por algumas empresas), sendo posteriormente transformadas em mercadorias e componentes semi-acabados (por outras empresas), essas mercadorias e componentes semi-acabados são transformados em bens e serviços acabados (por outras empresas).

Porter (1989) propôs a cadeia de valor como ferramenta adequada para identificar formar para criar valor agregado ao consumidor. Assim sendo, diz-se que toda e qualquer empresa representa um conjunto de atividades desempenhadas para planejar, produzir, vender, entregar e fornecer suporte para seus produtos. A cadeia de valor identifica nove atividades estrategicamente relevantes que criam valor e custos em um negócio específico. Essas nove

atividades de criação de valor consistem de cinco atividades primárias e quatro atividades de apoio que, segundo Kother *apud* PORTER (1998, p. 55):

- **Atividades primárias:** representa a sequência de entrega de materiais da empresa (logística interna), a transformação em produtos finais (produção), a entrega (logística externa), o *marketing* (em *marketing* e vendas) e os serviços decorrentes.
- **Atividades de apoio:** consistem na aquisição, desenvolvimento tecnológico, administração de recursos e a infraestrutura da empresa, mas não se restringem somente aos departamentos especializados, visto que outros departamentos podem fazer compras e contratar pessoal. A aquisição consiste na compra de vários *inputs* para cada atividade primária. A infraestrutura envolve custos de administração geral, planejamento, finanças, contabilidade, serviços jurídicos e relações com o governo decorrentes de todas as atividades primárias de apoio. “A tarefa da empresa é examinar seus custos e o desempenho em cada atividade que gera valor e procurar maneiras para melhorá-la”.

Conforme Kotler (1998), o conceito de produto assume que consumidores selecionam produtos que oferecem maior qualidade, desempenho ou uma característica inovadora. Os gerentes de organizações orientadas para o produto focam sua energia em fazer produtos superiores, melhorando ao longo do tempo. Para o autor, a maioria dos produtos pode ser oferecida com características diferentes e para cada característica a empresa deve calcular o valor do consumidor *versus* custo da empresa. Conforme Kotler (1998):

- **Confiabilidade:** normalmente, os compradores pagam um preço *premium* pelos produtos que oferecem maior confiabilidade;

- **Durabilidade:** um dos atributos de produto, a durabilidade, o mais importante para maioria dos compradores;
- **Design:** na medida em que a concorrência se intensifica o *design* oferece uma maneira de diferenciar e posicionar os produtos e serviços da empresa;
- **Estilo:** normalmente, o comprador está disposto a pagar mais por produtos atraentes no estilo. O estilo descreve como o comprador vê e sente o produto;
- **Qualidade de desempenho:** a maioria dos produtos, inicialmente, procura oferecer desempenho em quatro níveis: baixo, médio, alto e superior.
- **Qualidade de conformidade:** compradores esperam produtos que tenham qualidade de conformidade, é o grau pelo qual todas as unidades produzidas são idênticas e devem atender especificações prometidas.

Segundo Kotler (1998), além de diferenciar seus produtos físicos a empresa deve diferenciar o *mix* que os acompanham, quando um produto não pode diferenciar-se a chave para o sucesso está em ampliar os serviços e que agreguem valor e melhoria na qualidade. Os principais diferenciadores de serviços são: facilidade no pedido/entrega, instalação, treinamento/consultoria oferecida ao consumidor, manutenção, conserto, entre outros. No entanto, as empresas podem encontrar outras formas para agregar valor, por meio de serviços diferenciados, oferecendo maior/melhor garantia ou um contrato de manutenção que incluam prerrogativas que satisfaçam o consumidor, comparado aos concorrentes. Podem-se obter vantagens competitivas por meio da contratação e treinamento de pessoas melhor qualificadas que seus concorrentes, mesmo quando a oferta destes parecer similar, de forma que os compradores podem responder diferentemente frente à imagem da empresa ou da marca.

De acordo com Pinho (1996), a construção da imagem de uma marca ou da empresa advém de diversos fatores, como: meios de comunicação, experiência com os produtos, embalagens, propaganda, publicidade, entre outros. A imagem é reforçada pelo *slogan*, que

tem como função fixar a marca para procura satisfazer, seduzir, mostrar, demonstrar e agradar o consumidor.

2.8 VANTAGENS COMPETITIVAS DO PRODUTO E DA MARCA EM SUPLEMENTAÇÃO MINERAL

Segundo Fernando A. Nunes de Carvalho, especialista em Nutrição Animal e Reprodução Bovina, o sucesso da atividade pecuária depende dos fatores: produtividade, relação custo/benefício do sistema de produção e preço de venda. Na maioria das propriedades nas quais os bovinos são criados a pasto a suplementação mineral proteica energética é necessária à obtenção de níveis de produtividade que garantam a capacidade de venda e o rápido retorno financeiro. Para que ocorra o desempenho animal deve atingir o máximo potencial zootécnico possível dentro da realidade econômica da pecuária. O grande desafio para os técnicos e criadores é levar o animal a consumir o máximo possível da forragem de melhor qualidade em nutrientes e maior digestibilidade (CARVALHO, 2013).

Quanto maior a quantidade de matéria seca (MS em kg) ingeridos em relação ao peso vivo do animal maior será a atividade dos microrganismos do rúmen, promovendo fermentação à pastagem que o animal ingeriu para assim fornecer aminoácidos (proteína); AGV (energia) e vitaminas para nutrir o corpo do bovino.

No entanto, para que a fermentação do rúmen ocorra de forma eficiente é preciso que as forragens tenham mais de 10% de proteína bruta e energia (NDT) acima de 65%. Porém, mesmo durante as águas as pastagens tropicais, principalmente, do gênero *Brachiaria*, raramente apresentam teor de proteína bruta acima de 10% e energia acima que 58%. Independente da época do ano as forragens tropicais não possuem minerais em quantidades

suficientes para atender às necessidades dos bovinos. Por isso, os criadores devem fazer uso de diferentes produtos durante todo ao ano para acompanhar o valor nutricional das pastagens que variam conforme o meio e clima onde estão.

Existem proteínados das águas, de períodos de transição ou de secas, entre outros, cada um com sua indicação técnica e momento adequado ao uso, porém, quando usados corretamente trazem retornos aos criadores. A finalidade do suplemento mineral proteico não é suplementar o animal diretamente, mas a maioria dos minerais presentes neles como: fósforo, sódio, zinco, selênio, cobre, iodo, entre outros, são para nutrir o animal e os farelos (soja; milho) a ureia (NNP), os minerais (cobalto, enxofre, magnésio) são para nutrir os microrganismos do rúmen (microbiota ruminal), dando melhores condições para que os micróbios ruminais façam seu trabalho com eficiência e rapidez em digerir o pasto ingerido pelo animal durante o pastejo diário e através dessa digestão ruminal eficiente forneça uma dieta saudável e adequada aos ruminantes.

3 METODOLOGIA

Este projeto contextualiza o pensamento de diversos autores quanto ao agronegócio e à suplementação mineral, buscando perceber as vantagens competitivas de uma empresa e o poder da marca na escolha e aquisição do produto pelo cliente. Utiliza ainda o método analítico em relação à mensuração da marca Matsuda no mercado brasileiro, no âmbito da suplementação mineral para verificar as vantagens competitivas e seus impactos nesse mercado.

3.1 A EMPRESA

No Brasil, a marca Matsuda começou com Shichiro Matsuda, casado com Fumiko Diva Matsuda, com 17 anos, imigrante japonês que chegou ao Brasil no lendário *Africa-Maru* para trabalhar na colheita de café no Oeste Paulista. Os primeiros anos foram difíceis trabalhando na lavoura de hortelã onde extraíam menta para exportar para os Estados Unidos, em função da Segunda Guerra Mundial, depois na lavoura do algodão e outras culturas.

Atualmente, o Grupo Matsuda atua com a produção e comercialização de sementes para pastagens, equipamentos, além de fazendas de gado que servem como laboratórios para pesquisas e o desenvolvimento de suplementos minerais. Porém, atua em diversas outras atividades, mas este estudo limita-se ao agronegócio. Sendo assim, trabalho com seis segmentos dentro do agronegócio, tais como: nutrição animal mediante a fabricação de suplementos minerais, hoje com capacidade total de 69 mil toneladas/mês; sementes para pastagens tropicais, a primeira no *ranking* mundial; equipamentos agrícolas; linha pet (rações

para cães e gatos); rações para peixes e com a saúde animal, produzindo medicamentos para bovinos, equídeos, caprinos e ovinos.

Nota-se que é uma marca de sucesso, reconhecida no Brasil e no exterior, construída a partir de generosas raízes de Fumiko Diva Matsuda, primeira mulher brasileira escolhida para receber a homenagem do Núcleo Feminino do Agronegócio, entregue durante a 17ª Feira Internacional da Cadeia de Corte e Leite, no Brasil (FEICORTE), em 2013.

3.2 A MARCA MATSUDA

Em 2013 o Grupo Matsuda completou 65 anos de fundação e foi premiado com o título Top of Mind Rural, na categoria Sementes para Pastagens, com um índice de 49,45% da lembrança dos produtores rurais pela 11ª vez consecutiva. Em 2012 a lembrança pela marca foi de 51,34%. A pesquisa foi realizada pela Revista Rural com produtores rurais da região Sudeste, Centro-Oeste, Sul, Nordeste e Norte. O objetivo da pesquisa foi avaliar a força das marcas existentes e o efeito que exerce sobre o consumidor do agronegócio.

A estratégia de *marketing* do Grupo Matsuda, para que a empresa siga vencendo ano após ano é simples, mas deve ser bem elaborada. Quando um cliente está satisfeito com o que compra e atinge os resultados esperados, dessa relação nascerá o cliente fiel. É esta fidelidade que mantém a marca Matsuda no Top of Mind de muitos clientes. O prêmio conquistado é responsável pela liderança no mercado. A cada ano que o Grupo Matsuda ganha o prêmio, que ajuda no desenvolvimento de maior certeza e segurança ao cliente, em seguir comprando os produtos da empresa. A marca é aval e praticamente a garantia que o Grupo Matsuda produz qualidade e confiança, resultando em clientes mais satisfeitos e que desenvolvem fidelidade à marca.

A empresa Matsuda ressalta que se não investir em treinamento e capacitação dos recursos humanos não permanece por muito tempo no mercado. O Grupo Matsuda, ciente dessa necessidade mantém seus funcionários e demais colaboradores motivados e treinados em atender satisfatoriamente seus clientes. Esse atendimento personalizado tem sido o diferencial da empresa no mercado, com assistência técnica no campo e atendimento prestado com qualidade a todos os clientes, vendedores treinados e produtos de qualidade, apresentando resultados cada vez mais satisfatórios.

O Grupo Matsuda, por intermédio de suas representações no Brasil e em diferentes países, se compromete com o desenvolvimento da pecuária e da economia, seja no Brasil ou no mundo, fornecendo ao pecuarista produtos diferenciados, prestando orientação segura quanto à sua utilização pelo consumidor, transferindo, simultaneamente, tecnologia e uma amostragem de que é possível, para que o produtor obtenha os melhores resultados em termos de produto, em seus rebanhos, em prol da evolução de sua pecuária fortalecida.

A empresa Matsuda, atenta às necessidades de mercado, procura desenvolver de maneira permanente, tecnologias que possibilitem aumentar a produtividade e assim desenvolver a atividade pecuária, lá onde está o consumidor final ou ainda pela própria empresa, cujos produtos oferecem soluções tecnológicas para diversas realidades no país, em termos de atendimento especialista, bem como em termos de custos, favorecendo ao produtor. Atualmente, em todas as regiões do Brasil é possível encontrar produtores que adotaram a marca Matsuda como fiel parceira no cotidiano da propriedade rural e especialmente frente à elevação dos índices de lucros quando permanecem utilizando os produtos.

Uma das preocupações da empresa é oferecer ao cliente um produto de excelência e com entrega rápida, seguindo o ritmo dos negócios para um universo de pecuaristas cada vez mais exigente e criterioso na consolidação de parcerias. Dessa forma, a empresa investe no

controle da qualidade, modernização dos equipamentos, capacitação do patrimônio humano e expansão da capacidade produtiva.

3.3 REAFIRMAÇÃO DA MARCA PELA CONFIANÇA E CREDIBILIDADE DE MERCADO

Neste será apresentado o pensamento de alguns diretores de empresas de agronegócio, com empresas ou filiais no Brasil, alguns, com extensão no exterior. Conforme a Revista Rural (2012), consolidar uma marca entre as preferidas do público é o sonho de muitos dos executivos que atuam com *marketing*, porém, fazer com que o nome permaneça no coração e na mente do consumidor nem sempre é sinônimo de sucesso para estes gestores empreendedores. Conforme Coriolano Xavier, membro do Conselho Científico para Agricultura Sustentável (CCAS) e professor do Núcleo de Estudos do Agronegócio da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM):

[...] ser muito lembrado não significa ser muito querido. [...] Em alguns casos, a lembrança do consumidor está associada justamente à má fama da marca ou da empresa”. Entretanto, quando a marca gera uma grande lembrança, mas não cria identificação com os clientes, isso normalmente é reflexo de falhas de comunicação ou de promessas não cumpridas (REVISTA RURAL, 2012, s/p).

Para uma marca ganhar prestígio do público e consecutivamente vencer algum prêmio similar ao Top List Rural é necessário permanência no mercado, gerando bons resultados ao consumidor. Ressalta Xavier que:

A fórmula para conquistar esse prestígio vêm com muitos atributos. Quando maior a atuação do *marketing* da empresa maior também poderá ser o tempo de fidelização. E por isso, que vemos marcas com reputação muito forte, a exemplo de grandes companhias como a Bayer, Basf, Agrocere, que seguem na liderança de mercado tendo suas marcas em destaque.

Pesquisas sobre o impacto das marcas junto aos consumidores brasileiros apontam o fator lembrança do nome da empresa. Porém, apesar de muito ter evoluído nesse campo, algumas empresas passaram a notar que ser famosa não é mais sinônimo de fechar os melhores negócios.

Investir no nome da empresa ajuda a criar uma relação emocional com os clientes e, conseqüentemente, de proximidade. No Brasil, investimentos em “marcas emocionais” tem-se tornado mais fortes nos últimos anos. E no campo ou na agroindústria não é nada diferente. Segundo o professor, em vários caso de fusões e quando ocorre a globalização no mercado rural é preciso continuar com a marca, mesmo depois de novas aquisições, investir no apelo emocional.

Particpei de um estudo, no qual a Bunge no ano de 2000, adquiriu a indústria de fertilizantes Manah, uma das maiores do setor. No mesmo ano, decide fortalecer suas empresas de fertilizantes e alimentos no Brasil. Mais tarde, surgiu [...] a Bunge Fertilizantes, união da Serrana, Manah, IAP e Ouro Verde. Na época, grupo encomendou uma pesquisa para verificar a mudança de nomes das marcas. [...] a conclusão foi permanecer com as três e com os nomes das marcas originais.

O produtor rural não sabe a origem da fábrica ou da importância quanto às fusões e aquisições de mercado, mas prefere comprar a marca de “sempre”. Existem casos, como a antiga parceria entre as empresas SLC e a John Deere. Eis que a presença da John Deere no Brasil ganhou renome somente em meados dos anos 1990. A empresa aumentou sua participação na sociedade até adquirir o controle total da empresa e se constitui em tudo na marca John Deere. Conforme o professor do Núcleo de Estudos do Agronegócio da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM): “prevalece o mais forte. Quanto mais forte a marca, o ideal é que ela seja preservada. Em alguns casos, pode se manter por até determinado tempo. A mudança deve acontecer de forma gradual”.

Conforme o entendimento de André Ortiz, professor de MBA da Fundação Getúlio Vargas (FGV), para uma marca alcançar resultados existem diversas estratégias em que o

profissional de *marketing* necessita obrigatoriamente cumprir e uma delas é observar atentamente o comportamento do consumidor. Informa que: “fatores como credibilidade, tradição, empatia e criatividade são os [...] que o cliente espera da empresa. Hoje ninguém vende o produto, mas a confiança e credibilidade para que o cliente se encante com aquilo que você está vendendo”. Na atualidade, os principais fatores pelos quais o profissional de *Marketing* tem que atentar é conquistar consumidores para seu produto, em seguida, encantá-los e por fim, prestar os serviços de que eles esperam receber.

Conforme Xavier (2012), é necessário desenvolver ferramentas para o desenvolvimento do portfólio segmentado para consumidores de todos os tipos no ambiente brasileiro, que contenham todos os produtos, cuja gama diversa de itens cresçam, não permaneçam estagnados, que se tornem eficientes em seus resultados junto ao cliente, conforme já comentado, que aguarda por resultados, em conjunto com a credibilidade e confiança da empresa e do vendedor, sendo esta última um dos principais fatores. Os fatores da produção rural não pode dar errado, envolve recursos financeiras. Segundo Ortiz (2012):

Digamos também que hoje a principal atitude do profissional de *Marketing* é saber ouvir, detectar o que o cliente está pensando. [...] quem é do *Marketing* é mais psicólogo, pois [...] tem que saber entender o cliente e suas necessidades. Conhecendo mais seu cliente [...] vai oxigenar seu fluxo de caixa.

Em termos da comunicação em redes sociais no setor do agronegócio, deve-se avaliar bem esse ponto de vista, conforme aponta Xavier (2012): “tudo ainda é muito novo nessa área, há muita experimentação. Mas vemos que as marcas que trabalham de maneira constante e consistente otimizam seus investimentos em *marketing*, porque têm mais facilidade de ouvir o consumidor”.

As redes sociais se transformaram em ferramentas virtuais valiosas nesta última década, percebida pelo setor de *Maketing* como um recurso potencial à conquista de clientes fiéis, funcionam no sentido de construir uma imagem positiva à marca. Conforme Ortiz

(2012), a propagação de informações sobre marca na rede pode vir soar bem ou mal, razão pela qual existe um grande número de defensores e cliente/consumidores com elevado nível de publicações na Internet, apresentando forte vantagem competitiva. A rede social ainda não se transformou em uma ferramenta de “geração y”, mas configuram ferramentas aos canais de venda e imagem. Em relação às redes sociais, Ortiz (2012) aponta o seguinte:

Atualmente, os profissionais de marketing sabem que *facebook, twitter, linkedin*, juntamente com os buscadores como o Google, são ferramentas pelas quais o cliente sonda a imagem da empresa. A maior lista amarela do mundo são as redes sociais. Quem trabalha com isso tem que se antenar primeiro a rede social como canal de venda, segundo como um canal de resposta. O Bradesco, por exemplo, praticamente aboliu o serviço de 0800 criando um canal de atendimento ao cliente via rede social, que funciona 24 horas por dia, para acompanhar as novas tecnologias.

No Top List 2012, na preferência dos clientes, seletas empresas do agronegócio foram contempladas com o troféu, revelando que os diretores e gerentes de *Marketing* apostam no Marketing direcionado com o produtor para conquistar a confiança dos clientes, entre outros atributos.

Marcelo Cunha, líder de *Marketing* da pastagens Dow AgroSciences afirma que o portfólio deve estar em constante inovação, devendo ser acompanhado o nível de acesso do mercado, pela empresa, bem como fornecendo suporte junto aos pecuaristas em conjunto com programas diferenciados de serviço e relacionamento, em conjunto com o reconhecimento e valorização da empresa, pelo produtor. Essas atitudes conduzem à empresa que atua em agro negócio permanecer no top da lista, em âmbito rural. Conforme o entendimento de Cunha (2012):

Além do lançamento constante de novos produtos, investimos consistentemente em difusão de tecnologia via assistência técnica e na diferenciação por meio de serviços e relacionamento, a Dow AgroSciences realiza palestras, demonstrações, consultorias e visitas a propriedades rurais com o objetivo de estar lado a lado com o produtor, atendendo suas necessidades de forma personalizada, levando informação e auxiliando no uso da tecnologia, para garantir o aumento da produtividade de forma sustentável. Ações diferenciadas de comunicação também nos aproximam dos

pecuaristas e contribuem para a manutenção da relação de confiança e parceria que construímos.

Conforme Carlito Eckert, diretor comercial da Massey Ferguson, a empresa é líder de mercado há mais de cinco décadas, no mercado de tratores, tornando-se, ao longo desse período, marca referência em tecnologia e eficácia no campo. Segundo Eckert (2012):

Foi por meio de muito trabalho e de dedicação aos clientes que conquistamos esta posição e somos lembrados em importantes premiações como o Top List Rural. É importante lembrarmos, que não é só pelo pioneirismo em tecnologias no segmento de tratores que somos indicados, hoje oferecemos soluções completas ao produtor para todas as etapas da produção agrícola, do plantio à colheita.

Segundo Eckert (2012), a Massey Ferguson constituiu diversos perfis de clientes em todo o Brasil, em mais de meio século de história no país, conforme relata: “em 2010, quando a marca completou 50 anos, obtivemos mais de 800 depoimentos em uma ação em que os clientes contavam a história de sua relação com a empresa, de pequenos a grandes produtores. São gerações que nos têm como referência em tecnologia e inovação”.

O empreendedor deve ter uma visão global do segmento no sentido de compreender e trazer soluções integradas que atendam às necessidades dos consumidores, cujas ferramentas a Pfizer Saúde Animal utiliza para manter a preferência dos produtores-consumidores. Segundo Elcio Inhe (2012), diretor da Unidade de Negócios Bovinos da Pfizer Saúde Animal:

Para realizar esse trabalho, investimos constantemente em pesquisa e desenvolvimento, com foco em inovação e levando em consideração as especificidades regionais. Outras premissas que nos auxiliam na construção das marcas são uma presença constante e forte no campo – inclusive com iniciativas de educação continuada, que nos aproximam bastante de nossos públicos –, a realização de ações de marketing bem definidas e o fato de contarmos com uma estrutura de distribuição formada por profissionais especializados com capilaridade e presença em todo território nacional.

No pensamento de Inhe (2012), é possível destacar a parceria no campo como pontos de destaque da atuação da Pfizer Saúde Animal e relata o seguinte: “colocamo-nos lado a lado aos nossos clientes para oferecer as melhores soluções em sanidade animal e investimos continuamente em parcerias com a comunidade científica e associações de produtores para atingir este objetivo”.

Por outro lado, Fabian Quiroga (2013), que também é diretor de Tratamento de Sementes da Syngenta demonstra que as ações que conduziram a empresa a conquistar o Top List Rural, o portfólio esteve em primeiro plano, mas também sua atuação no mercado, no que comprova com o seguinte argumento:

Os agricultores são muito exigentes e sabem identificar os produtos e empresas que poderão contribuir com seu negócio. A consistência de nossa atuação e a confiança que conquistamos faz com que sejamos lembrados e conseqüentemente honrados em premiações como a Top List Rural. Além disso, somos pioneiros nas categorias nas quais fomos vencedores. Em tratamento de sementes, fomos a primeira empresa a instalar no país um centro especializado no tratamento de sementes: o *Seedcare Institute*. Em Nematicidas, fomos a primeira empresa a lançar uma tecnologia que de fato controla nematóides com grande eficiência, Avita Completo, e que hoje é um grande sucesso entre nossos clientes.

Nesse contexto, conforme Quiroga, os fatores credibilidade, criatividade e tradição fazem parte integral do sucesso da empresa e coloca o seguinte ponto de vista:

Somos uma empresa relativamente jovem: completamos 12 anos de existência, porém, nossa história remonta mais de um século de tradição, a partir das empresas que foram criadas e passaram por fusões até que a atual corporação se consolidar como uma empresa única e completa. A criatividade também está presente em um de nossos pilares: a inovação. O foco em inovação da Syngenta está refletido em nosso portfólio pioneiro e no compromisso de continuar a oferecer tecnologias de ponta para os agricultores de uma maneira diferente. E essa tradição e criatividade estão a base de nossa credibilidade conquistada entre nossos clientes e nos fizeram chegar a liderança do mercado.

Diante do exposto, convém falar sobre o pensamento de Santiago Larroux, diretor de *Marketing* da América Latina, da empresa John Deere, o qual afirma que para garantir destaque no Top List Rural a empresa deve manter fortes laços com os agricultores, clientes

consumidores, para conhecer as principais necessidades e oferecer soluções eficientes e garantia de bons resultados no campo.

Seus 175 anos de história foram marcados pela inovação e qualidade, com a finalidade de oferecer tecnologia mais avançada para os agricultores. Os altos investimentos em tecnologia sustentam a inovação constante em sua linha de produtos, que oferece soluções integradas, com equipamentos eficientes para diferentes tipos de culturas, de regiões e de tipos de propriedades.

Conforme Santiago Larroux: “acreditamos que os agricultores que participam da pesquisa reconhecem a qualidade da tecnologia dos equipamentos da marca e o valor agregado e diferenciado que nossa Rede de Concessionários fornece”. De acordo com Larroux, os pontos fortes da empresa podem ser destacados em uma simples questão.

Quando o ferreiro John Deere, em 1837, inaugurou a empresa, ele mencionou: ‘Eu jamais colocaria meu nome em um produto que não tivesse em si o melhor que há em mim’. Após 175 anos de história, a empresa continua com os mesmos valores dados por nosso fundador: Integridade, qualidade, comprometimento e inovação. Esses quatro valores continuam orientando nossa gestão até hoje, procurando constantemente a satisfação do cliente, oferecendo produtos e serviços de alta tecnologia.

Concluindo, segundo os diversos diretores de *Marketing* analisados, idealizar a consolidação de uma marca no mercado fundamenta-se basicamente nos princípios de seriedade e inovação da empresa, que resultará em maior credibilidade e confiança do produto, solidificando-se produto e empresa no mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que a nutrição mineral assume importância fundamental para o aumento da produtividade na pecuária gerando valor agregado na cadeia do agronegócio, uma prática viável do ponto de vista prático e econômico. Nesse sentido, nota-se que a marca agrega valor quando produz produtos de qualidade que resultam em efeitos positivos ao animal e à empresa.

Quando há o balanceamento na mistura mineral ou dos minerais na dieta deve-se considerar sua fonte, biodisponibilidade e interação entre os minerais e outros nutrientes ou compostos contidos nos alimentos. Para que seja garantida a ingestão necessária dos minerais pelos bovinos deve-se considerar o sistema de produção, fundamental na determinação da forma de fornecimento da mistura mineral ao animal e, especialmente, ao produtor que busca maior produtividade.

A exigência de minerais pelos microrganismos ruminais pode ajudar na utilização destes elementos à manipulação da fermentação ruminal, levando a um ganho de produtividade, exceto, na utilização de sais tamponantes em dietas com alto percentual de concentrados, pois poucos estudos abordam os minerais como manipuladores da fermentação ruminal, apesar de ficar demonstrada a interferência destes elementos nas propriedades físico-químicas do rúmen.

O conceito de marca é fundamental para a empresa que está no mercado, pois somente assim saberá a importância da marca para o cliente e para o mercado, tendo em vista o custo-benefício, a qualidade e a segurança que transmite.

Conclui-se que o futuro das empresas são as marcas e o senso de marca produz a absorção de suporte para uma empresa tornar-se de sucesso. Ter o sentido de marca é ampliar a gestão e enriquecer o capital da empresa, seja humano, financeiro ou de marca.

Toda e qualquer empresa pode ter sua marca. A identidade da marca está no vínculo, o sistema de valores que a marca atribui a si, fruto de sua herança, de seu passado, de seus genes, mas também da vontade com que ela se dedica para se projetar no futuro. Quem fala em identidade, quer dizer ser próprio, único, ser verdadeiro. Por isso, é fundamental o trabalho sobre a identidade da marca, que nem sempre é levado a sério pelas empresas.

Uma marca tem como função divulgar os produtos e a própria empresa, no sentido de criar seus próprios valores representados através de produtos ou serviços. Sendo assim, a criação de uma marca ideal, e que represente bem o produto e a empresa contribuem para atender as expectativas dos consumidores.

Um dos componentes das marcas é a comunicação que com propriedade poderá contribuir na tarefa de criar e manter um conjunto atualizado e permanente de atributos, valores, sentimentos, percepções e emoções conectadas com a marca, para revesti-la de um sentimento de valor que ultrapasse a mera percepção dos benefícios funcionais do produto ou serviço.

A valoração da marca realiza-se pela criação e manutenção de um conjunto organizado de características funcionais e aspectos simbólicos em uma relação que sustente uma vantagem competitiva da empresa perante seus concorrentes no mercado. Do ponto de vista do consumidor, estas associações de ideias direcionam fortemente a imagem da marca.

Este estudo possibilitou concluir que entre um dos princípios básicos do sistema marcário é a especialidade da proteção: a exclusividade de um signo, de um logotipo que se esgota nas fronteiras do gênero de atividades que designa. Assim, radica-se a marca registrada na concorrência e é exatamente em seus limites que uma propriedade se erige.

REFERÊNCIAS

- ARELOVICH, H.M.; OWENS, F.N.; HORN, G.W.; VIZCARRA, J.A. Effects of supplemental zinc and manganese on ruminal fermentation, forage intake, and digestion by cattle fed prairie hay and urea. **J Anim Sci.** 2000;78:2972-2979.
- BATEMAN, H. G.; WILLIAMS, C. C.; GANTT, D. T.; CHUNG, Y. H.; BEEM, A. E.; STANLEY, C. C. et al. Effects of zinc and sodium monensin on ruminal degradation of Lysine-HCl and liquid 2-hydroxy-4-methylthiobutanoic acid. **J Dairy Sci.** 2004;87:2571-2577.
- BLECHER, N.; MARTINS, J. R. **O império das marcas.** 2. ed. São Paulo: Negócio, 1997.
- CARVALHO, Fernando Antônio Nunes de. **Suplementos minerais proteicos e energéticos** (2013). Disponível em <<http://www.matsuda.com.br/matsuda/web/entrevistas/detalhe.aspx?idnot=Q11013114185821&lang=pt-BR>>
- DURAND, M.; KOMISARCZUK, S. Influence of major minerals on rumen microbiota. **J Nutr.** 118:249-260.
- DAY, G. S. **A dinâmica da estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- FLEURY, A; FLEURY, M. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça coledoscópio da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.
- GONÇALVES, Lúcio Carlos; BORGES, Iran; FERREIRA, Pedro Dias Sales. **Alimentação de gado de leite.** (Parte do capítulo do livro). Adaptado pela equipe Universidade do Leite. FEPMVZ, 2009, 412p.
- Grupo Matsuda inaugura fábrica em Imperatriz (MA).** Taxi Blue. Comunicação Estratégica (02/04/2013). Disponível em <<http://www.matsuda.com.br/Matsuda/Web/noticias/detalhe.aspx?idnot=Q13032513092026&lang=pt-BR>>. Acesso em 20 fev 2015.
- HESKET, J. **O serviço profissional de alguém.** São Paulo: Imprensa Livre, 1997.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica.** USA: Cengage Learning, 2008.
- KOTLER, P. **Administração de marketing.** São Paulo: Atlas, 1995.
- KAPFERER, J.N. **As marcas - capital da empresa.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- _____. **Aprendendo com os erros.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MORAES, S. S. **Importância da suplementação mineral para bovinos de corte.** Campo Grande: EMBRAPA – CNPGC, 2001a. 26p. (Documentos, 114).

Matsuda é novamente a marca mais lembrada (2013). Disponível em <<http://www.matsuda.com.br/matsuda/Web/noticias/detalhe.aspx?idnot=B13051608323941&lang=pt-BR>>. Acesso em 18 fev 2005.

Matriarca do grupo Matsuda é homenageada (29/6/2011). Disponível em <<http://www.matsuda.com.br/Matsuda/Web/noticias/detalhe.aspx?idnot=O11062715543829&lang=pt-BR>>. Acesso em 19 fev 2014.

MACEDO, A. C. M. S. **Macroeconomia sem equilíbrio**. Petrópolis: Vozes, 1999.

OLIVEIRA, José Adilson de. **O que significa agronegócio?** (jul/2010). Disponível em <<http://www.seea.org.br/artigojoseadilson2.php>>. Acesso em 18 fev 2014.

PIZZOLATTIO, Ives José. **Visão e conceito de agribusiness**. Universidade do Oeste Catarinense. Unoesc Curso de Agronegócios. Tangará/SC. Agribusiness. Disponível em <[http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/C84FADCED2D0109E03256F0E00788FA6/\\$File/NT0009853A.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/C84FADCED2D0109E03256F0E00788FA6/$File/NT0009853A.pdf)>. Acesso em 18 fev 2015.

PINHO, J. B. **O poder das marcas**. 5. ed. São Paulo: Summus, 1996.

POSSAS, S. **Concorrência e competitividade** - notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista. São Paulo: Hucitec. [Tese]. Campinas: IE/UNICAMP, 1999.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e mantendo um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **A vantagem competitiva das nações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **Vantagem competitiva**. Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campos, 1990.

PETIT, F. **Faça você uma**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2006.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Atlas, 1997.

TOP LIST - As queridinhas do agronegócio. As marcas mostram o porquê são as preferidas no mercado do agronegócio. Muitas delas, depois de anos, ainda permanecem invictas no campo. **Revista Rural**. n. 177, nov/2012.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2010.