

# Reposicionamento de marca: estudo de caso na padaria e confeitaria Kibaguetti

*Positioning of brand: case study in the bakery and candy shop Kibaguetti*

Bruno Ricardo Winzewski<sup>1</sup>

## Resumo

Uma das ações estratégicas de marketing utilizadas pelas empresas é o posicionamento. Este posicionamento relaciona-se com a imagem de uma marca na mente dos consumidores. Todavia, ele pode ficar obsoleto com o passar do tempo, exigindo, assim, ações de reposicionamento. Foi nessa direção que o objetivo geral do estudo foi avaliar o reposicionamento de marca da Padaria e Confeitaria Kibaguetti, que atua em Blumenau-SC. Por conseguinte, utilizando-se o modelo do dos 4As, de Richers (2000) para auxiliar nos procedimentos de reposicionamento de marca da empresa, percebeu-se como oportunidade a diferenciação. Assim, enquanto a maioria dos produtos é amplamente vista nas empresas concorrentes, é importante que se faça o cliente perceber que, embora os produtos sejam semelhantes, os da Padaria e Confeitaria Kibaguetti são superiores em qualidade e diferenciação. Assim, a empresa buscou se diferenciar dos demais competidores, oferecendo, então, um mix de produtos mais extenso. Tal extensão envolveu, por exemplo, a oferta de um café colonial, com receitas artesanais exclusivas. Percebeu-se, assim, que a rivalidade entre competidores existentes em um determinado mercado assume variadas formas, como a concorrência de preços, guerras promocionais, introdução de novos produtos e diferenciação.

Palavras-chave: Marcas. Reposicionamento. Diferenciação.

---

<sup>1</sup> Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: bruno.kibaguetti@gmail.com

## Abstract

One of the actions strategies of marketing used by the enterprises is the posicionamento. This posicionamento relates to the image of a brand in the mind of the consumers. However, this posicionamento can be obsolete with the spending time, demanding, so, actions of positioning. It was at this direction that the general objective of the study valued the positioning of mark of the Bakery and Candy shop Kibaguetti, that acts in Blumenau-SC. Consequently, when the model is used of '4', of Richers (2000), to help in the proceedings of positioning of brand of the enterprise, the differentiation was realized like opportunity. So, while most of the products are widely accepted in the competing enterprises, it is important that it is made the client to realize that, though the products should be similar, those of the Bakery and Candy shop Kibaguetti are superior in quality and differentiation. So, the enterprise looked if it differentiates of too many competitors, offering, then, a more extensive mix of products. Such an extension wrapped, for example, the offer of a colonial coffee, with exclusive craft receipts. It was seen, so, that the rivalry between existent competitors in a determined market, assumes varied forms, like the competition of prices, promotional wars, introduction of new products and differentiation.

Keywords: Brand. Positioning. Differentiation.

Uma marca identifica o fabricante de um produto ou o prestador de um serviço. Nesse contexto, para Rossini et al. (2016), o posicionamento de marca de uma empresa pode ser essencial para a competitividade dela no mercado em que atua. Assim, as marcas são crescentemente observadas como ponto de diferenciação e sustentação de vantagem competitiva.

Uma marca sólida, portanto, no século XXI será aquela que é lembrada pelos consumidores potenciais; possui benefício(s) forte(s) e diferenciadores para o consumidor-alvo, bem como percepção de qualidade, adequada às expectativas dos consumidores-alvo das ações estratégicas de marketing da empresa; garante a lucratividade da empresa ou pelo menos da unidade de negócios (KHAUAJA; PRADO, 2008).

Assim sendo, ações estratégicas de marketing de uma empresa se baseiam, essencialmente, em segmentação, seleção de mercado-alvo e posicionamento (KOTLER; KELLER, 2012). Posicionamento, portanto, relaciona-se à imagem de uma marca ou de um produto na mente do consumidor. Entretanto, conforme Aaker (1998), uma estratégia de posicionamento poderá ficar obsoleta ou imprópria com o tempo, exigindo estratégias de reposicionamento. Portanto, as marcas também podem ser reposicionadas para que aproveitem novos nichos ou para competir em outros segmentos e mercados.

Foi nesse ambiente que o objetivo geral deste estudo foi avaliar o reposicionamento de marca da Padaria e Confeitaria Kibaguetti, que atua em Blumenau-SC.

Para Richers (2000), o reposicionamento deve ser uma preocupação constante da empresa em decorrência das flutuações que ocorrem no mercado e também do desgaste que uma

**As marcas são crescentemente observadas como ponto de diferenciação e sustentação de vantagem competitiva.**

marca sofre, por mais promovida que seja. Por conseguinte, um dos modelos de interação das ferramentas de marketing com o seu meio ambiente, proposto por Richers (2000), são os 4As (análise, adaptação, ativação e avaliação). Dessa forma, dentro da “adaptação”, encontra a discussão sobre a marca da empresa.

Foi nessa direção que o problema de pesquisa do presente estudo relacionou-se em “como utilizar o modelo dos 4As de Richers (2000) para auxiliar nos procedimentos de reposicionamento de marca da Padaria e Confeitaria Kibaguetti?”.

Quanto aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa enquadrou-se, quanto aos objetivos, como exploratória; quanto aos procedimentos técnicos, como bibliográfica, estudo de caso e pesquisa participante; quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa foi qualitativa.

Em relação à estrutura do trabalho, além da introdução, este terá mais três seções, além das considerações finais. Na primeira seção, foi elaborada a revisão da literatura, na qual foram abordados temas como marcas, posicionamento e reposicionamento de marcas. Na segunda, foi o momento de apresentar os procedimentos metodológicos utilizados. Já na terceira seção, procedeu-se com a análise e a apresentação dos dados. Por fim, apresentam-se as considerações finais.

## 1 Revisão da Literatura

### 1.1 Marcas

As marcas identificam a origem ou fabricante de um produto. A *American Marketing Association* (AMA) define marca como “um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou de um grupo de fornecedores” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 258). O intuito é a diferenciação de outros competidores.

Uma marca, então, relaciona-se com um nome diferenciado e/ou símbolo (por exemplo, um logotipo, marca registrada, ou desenho de uma embalagem) que tem como escopo identificar bens ou serviços de um determinado vendedor ou grupo de vendedores, diferenciando-os dos concorrentes (AAKER, 1998).

Assim, uma marca tende a sinalizar aos consumidores a origem do produto ou serviço, protegendo tanto os fabricantes como os consumidores, dos concorrentes que ofertam produtos similares. Portanto, a marca como definida, possui alguns propósitos. Dentre estes, Tavares (2008, p. 9) menciona:

O primeiro, o que é, nome, termo, signo, símbolo ou design; o segundo, sua função, ou para o que serve: identificar e distinguir, descrevendo e dando significados; o terceiro, os resultados, diferenciá-la para que o consumidor e demais públicos tenham uma razão para preferi-la em relação a suas concorrentes.

Como se percebe, o propósito da marca envolve o que ela é (nome, signo, design), bem como a sua função (identificar e diferenciar) e representa, ainda, os resultados (diferenciação dos outros competidores).

Kotler e Keller (2012) mencionam, portanto, que as marcas desempenham funções relevantes para as empresas, visto que auxiliam no manuseio e no rastreamento de produtos e ajudam a gerenciar os estoques; além disso, oferecem salvaguarda jurídica quando aos recursos ou aspectos exclusivos dos produtos. As marcas que inspiram confiança sinalizam determinado nível de qualidade de um produto e/ou serviço.

Talvez, assim, uma das essenciais decisões de produtos refira-se à marca. A marca, portanto, é a identificação do produto (LAS CASAS, 2006). É nessa direção que as marcas devem espelhar o conceito do produto, ou da empresa, isto é, devem estar relacionadas ao atributo central do que está sendo ofertado. Por outro lado, a força da marca pode estar em refletir a origem do produto, o que poderá garantir a qualidade (IRIGARAY et al., 2007).

É possível dizer, por conseguinte, que as marcas são uma das peças essenciais de informações que os consumidores utilizam para simplificar as escolhas e minimizar os riscos da

**Uma marca tende a sinalizar aos consumidores a origem do produto ou serviço, protegendo tanto os fabricantes como os consumidores.**

aquisição. O nome da marca, portanto, assegura aos clientes que, na próxima compra, eles receberão a mesma qualidade que receberam na última (GRIFFIN, 2001). Nesse contexto, um bom nome de marca deverá ter algumas peculiaridades relevantes: “atrair a atenção; ser fácil de mencionar; ajudar a comunicar o posicionamento do produto; distinguir o produto das marcas concorrentes” (GRIFFIN, 2001, p. 230). Dessa forma, uma marca sólida no século XXI será aquela que:

- É lembrada pelos consumidores potenciais;
- Possui benefício(s) forte(s) e diferencia-dores para o consumidor-alvo;
- É considerada relevante para atender as necessidades e os desejos de um grupo;
- Mantém-se relevante para o consumidor a longo prazo;
- É considerada diferente das demais pelos consumidores-alvo;
- Possui uma imagem condizente com a identidade transmitida pela empresa;
- Tem portfólio que ajuda a construir sua imagem;
- Possui percepção de qualidade adequada às expectativas dos consumidores-alvo das ações de marketing da empresa;
- Cria um vínculo de fidelidade com seus consumidores-alvo;
- Garante a lucratividade da empresa ou pelo menos da unidade de negócios;
- Possui valor patrimonial elevado (KHAUAJA; PRADO, 2008, p. 27).

Como se nota, uma marca sólida no século XXI será aquela lembrada pelos consumidores-alvo; que possua benefícios fortes e diferenciadores para estes consumidores; que atenda às necessidades e desejos de um determinado grupo; seja diferente dos outros competidores; que tenha portfólio que auxilie na edificação de sua imagem; que possua percepção de qualidade e que auxilie na criação de um vínculo de fidelidade dos consumidores-alvo, entre outras peculiaridades.

Além disso, nesse novo século, podem ser apontadas como as essenciais tendências para a elaboração da estratégia de marcas:

- Mudança na psicologia dos consumidores, que passam a valorizar mais os aspectos intangíveis dos produtos do que sua própria funcionalidade;
- Foco no marketing de relacionamento, visando à customização dos produtos e ofertas, bem como monitoramento do comportamento do público-alvo;
- Diversificação das marcas para atender aos diversos segmentos;
- Transparência na comunicação para os clientes externos, internos e acionistas;
- Consolidação de um grupo de clientes, menor do que gostaríamos, porém maior do que imaginamos, que são mais do que fiéis; são torcedores fanáticos da marca (IRIGARAY et al., 2007, p. 122).

Todavia, as estratégias de marketing se baseiam, essencialmente, em segmentação, seleção de mercado-alvo e posicionamento. Dessa forma, conforme Kotler e Keller (2012), uma empresa identifica diferentes necessidades e grupos no mercado, define como alvo aqueles que são capazes de melhor atender e então posiciona seus produtos e serviços de forma que o mercado-alvo reconheça as ofertas diferenciadas da empresa. Na mesma direção, Aaker (1998) aponta que uma estratégia de posicionamento poderá ficar obsoleta ou imprópria com o tempo, exigindo estratégias de reposicionamento.

## 1.2 Posicionamento/Reposicionamento de Marcas

Ações de posicionamento e de reposicionamento de marcas ganharam relevância e interesses inéditos. Muitas empresas, operando em um ritmo de inovação acelerado, diante da competitividade imposta pelo mercado, avaliadas por um consumidor, que, segundo Furrier (2008),

está mais crítico em relação ao valor das marcas tradicionais, perceberam como essencial a busca de algum diferencial competitivo sustentável em produtos e serviços.

Dessa forma, um posicionamento eficaz assume papel decisivo na gestão de marketing. Posicionamento, conforme Cobra (2009, p. 158), “é a imagem do produto na mente do consumidor”. É nessa direção que “o posicionamento é um sistema organizado para encontrar uma janela para mente. Baseia-se no conceito de que a comunicação só pode ter lugar no momento certo na circunstância certa” (RIES; TROUT, 1996, p. 14).

É possível dizer então que

para ter sucesso nesta sociedade supercomunicativa, uma empresa tem que criar uma posição na mente do seu cliente potencial, posição que leva na consideração devida não apenas os pontos fortes e fracos da empresa, mas também dos concorrentes (RIES; TROUT, 1996, p. 18).

Assim, um posicionamento da mente do consumidor obedece algumas regras centrais para compreender como ele vê o produto, dentre elas a visão com base na qualidade do produto, fator de referência marca (COBRA, 2009). Pode-se então dizer que o reposicionamento se relaciona com a mudança de posição de um produto ou marca existente em um mercado para uma nova posição em outro mercado, explica Cobra (2009). Como exemplo, pode-se mencionar o cigarro Marlboro, concebido inicialmente para o público feminino e posteriormente reposicionado para o público masculino.

Furrier (2008) considera que uma marca não deve ser observada como uma construção definitiva, mas sim como o esforço constante de reconstruir o valor para a empresa e seus clientes. Há uma série de fatores que levam a derrocada de uma marca, como a degradação do

## **Um posicionamento eficaz assume papel decisivo na gestão de marketing.**

nível de qualidade dos produtos; recusa em se adaptar a uma mudança relevante no mercado, bem como estratégias ineficazes de preços e de relacionamento com o cliente.

Dessa forma, o reposicionamento poderá ser útil, essencialmente, quando “atualiza o potencial da marca em relação às mudanças de mercado, alterações demográficas, novos e melhores produtos que possibilitam outra segmentação da categoria, luta por crescimento etc.” (FURRIER, 2008, p. 195).

Richers (2000) considera que o reposicionamento deve ser uma preocupação constante da empresa em decorrência das flutuações que ocorrem no mercado e também do desgaste que uma marca sofre por mais promovida que seja. Além disso, autor menciona que:

Os empresários devem se perguntar com muita frequência: como está a imagem da minha empresa entre os consumidores? Ela tem melhorado ultimamente ou não? O que deve ou posso fazer para mantê-la no topo? Para responder a essas perguntas, a concorrência e a sua imagem são os paradigmas de comparação. Para poder fazer isso, a empresa deve manter um banco de dados, não só sobre seus clientes, mas também sobre seus concorrentes, o qual deve ser continuamente reabastecido e monitorado [...]. O reposicionamento de uma empresa é tarefa que envolva a organização inteira e todos os setores de atuação (RICHERS, 2000, p. 110).

Portanto, assim como os produtos, as marcas também podem ser reposicionadas para

que aproveitem novos nichos de mercado ou para competir no mercado. Foi o que aconteceu com a marca Ellus ao aumentar o preço de seus produtos e abrir uma loja na região nobre de São Paulo (IRIGARAY et al., 2007).

Para atingir um novo posicionamento desejado, são sugeridas as seguintes estratégias:

- Aumentar a profundidade ou a amplitude do reconhecimento de marca, ou ambas, por meio da melhoria dos índices de lembrança e do reconhecimento da marca durante a compra ou consumo. Nesse caso, clientes podem ainda se lembrar da marca, mas pensa-la de maneira estrita. Estratégias que busquem novas oportunidades de uso da marca também podem ser interessantes;
- Melhorar a força, a favorabilidade e a unicidade das associações de marca por intermédio de uma imagem revigorada, criada por programas direcionados a associações novas ou já existentes, neutralizando-se associações negativas;
- Estabelecimento de pontos de diferença mais atrativos;
- Administrar a carteira de marcas de modo a permitir eventuais migrações entre os segmentos visando o reposicionamento – novos clientes, programas múltiplos de comunicação, extensões, submarcas, novos canais de distribuição (FURRIER, 2008, p. 197).

Como se percebe, para que uma nova posição da empresa seja atingida, algumas estratégias podem ser utilizadas, como busca de novas oportunidades de uso da marca; revigoramento da marca; estabelecimento de diferenciais; migrações para novos segmentos e novos canais de distribuição.

Furrier (2008) menciona, ainda, que há um modelo consensual e sedimentado de reposicionamento, sobretudo pela variedade de aplicações existentes.

Todavia, um indicativo do que um processo de reposicionamento poderia conter pode ser observado no QUADRO 1, com a sugestão de

algumas fases genéricas para o processo, as quais são agrupadas em três blocos centrais: diagnóstico, decisão e implementação do reposicionamento.

QUADRO 1 – Fases genéricas do reposicionamento de marcas

Bloco 1: Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Mensuração e interpretação da performance da marca</li> <li>— Análise do cenário competitivo</li> <li>— Segmentação de mercado</li> <li>— Definição de categoria de produto/serviço</li> <li>— Definição do quadro de referência do cliente</li> <li>— Avaliação da identidade da marca</li> <li>— Avaliação do posicionamento da marca</li> <li>— Avaliação do papel da marca no sistema de marcas da empresa</li> </ul>
Bloco 2: Decisão	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Geração e seleção de alternativas de posicionamento</li> <li>— Definição de reposicionamento</li> </ul>
Bloco 3: Implementação	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Planejamento e revisão do composto de marketing</li> <li>— Gerenciamento do relacionamento cliente-marca</li> <li>— Comunicação do reposicionamento</li> </ul>

FONTE: Furrier (2008, p. 200).

Conforme Aaker (1998), é possível revitalizar uma marca que possa ser velha de espírito, mas que, redirecionada, possa ainda ter muita vida pela frente. Na revitalização de uma marca, o foco não é apenas gerar níveis maiores de vendas adicionais, mas sim uma operação que envolverá melhorias do conhecimento, aumento da qualidade percebida, uma base de consumidores estendida etc.

É nessa direção que, dentre os sistemas de marketing consagrados, é possível destacar os 4Ps do professor E. J. McCarthy; os 4As do professor Raimar Richers e os 4Cs de Robert Lautenborn (COBRA, 2009). Nessa direção, especificamente quando aos 4As (análise, adaptação, ativação e avaliação), no subsistema “adaptação”, Richers (2000) aponta que as marcas exercem inúmeras funções, entre elas a identificação do produto, a proteção do produto contra imitações e a forma de diferenciar o produto dos outros competidores.

Portanto, conforme Richers (2000), uma marca necessita se movimentar com habilidade para se ajustar as flutuações do mercado.

## 2 Metodologia

Nesta parte do trabalho são apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados. Utilizando-se a classificação das pesquisas proposta por Prodanov e Freitas (2013), esta pesquisa enquadrou-se, quanto aos objetivos, como exploratória; quanto aos procedimentos técnicos, como bibliográfica, estudo de caso e pesquisa participante; quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa foi qualitativa.

Em relação à pesquisa exploratória, segundo Triviños (1987), é aquela que permite ao investigador aumentar a sua experiência em torno de um determinado problema e objetiva aprofundar seus estudos nos limites da uma realidade específica. No caso da presente pesquisa, buscou-se responder a questão: “como usar o modelo dos 4As de Richers (2000) para auxiliar nos procedimentos de reposicionamento de marca da Padaria e Confeitaria Kibaguetti?”

Já quanto à pesquisa bibliográfica, conforme Gil (2002), esta se utiliza fundamentalmente das

contribuições de vários autores sobre determinado assunto ou tema. Nesse contexto, foram utilizados livros e outros materiais para a construção da revisão da literatura e também para a análise e discussão dos resultados da pesquisa.

O estudo de caso, por sua vez, pode ser utilizado para descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação (PRODANOV; FREITAS, 2013), que, no caso, foi a empresa Padaria e Confeitaria Kibaguetti. A pesquisa participante se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas (PRODANOV; FREITAS, 2013). No presente trabalho, existiu a interação do autor com as situações investigadas, pois este trabalha na empresa foco do estudo.

Por fim, a pesquisa enquadrou-se como qualitativa. Conforme Triviños (1987), por meio da pesquisa qualitativa se consegue fazer descrições do que se necessita ser conhecido e que se tem interesse em conhecer. Portanto, utilizou-se este tipo de pesquisa para coletar dados sobre a empresa foco do presente estudo.

**Na revitalização de uma marca, o foco não é apenas gerar níveis maiores de vendas adicionais.**

Foi utilizada, portanto, a pesquisa participante para coleta de dados, bem como quadros para apresentação e análise.

### 3 Análise e Apresentação dos Dados

Nesta parte do trabalho foi apresentado o histórico da Padaria e Confeitaria Kibaguetti e as suas atuais estratégias de marketing. Avaliou-se, também as ações relacionadas ao reposicionamento de marca da empresa, além de como foram utilizados o modelo dos 4As de Richers (2000) para auxiliar nos procedimentos deste reposicionamento.

#### 3.1 Histórico da Empresa

A produção foi iniciada em 1993, em Blumenau-SC, na própria residência do dono. Produção em baixa escala e venda feita na forma de atacado. Nessa primeira fase, a padaria ainda não contava com funcionários, apenas o empreendedor Sr. Nestor e Sra. Rosália dedicavam seu tempo no empreendimento.

Com o sucesso dos produtos no atacado, em 1994, o empreendimento iniciou as atividades do varejo, em um novo endereço, a 50 metros do atual, com dois funcionários em um espaço muito reduzido. Existia na época apenas a produção de pães e uma pequena área de venda e conveniência.

Nesse endereço a padaria permaneceu até março de 2001, transferindo-se para o atual endereço, no bairro Garcia. Nesse período a padaria já contava com mais de dez funcionários. O novo endereço aumentou em mais de duas vezes o tamanho da área produtiva e a área de vendas. Essa nova infraestrutura possibilitou um crescimento forte e contínuo que permanece até hoje.

**As mudanças de tendências dos consumidores podem levar ao reposicionamento.**

Com a nova área foi iniciada a produção da confeitaria. Houve grande avanço no número de vagas de estacionamento, que passou de duas para as atuais 25.

Nessa fase, a padaria aumentou as vendas para outras padarias, postos de pães e pequenos e médios mercados. Como a loja ainda era pequena para a demanda, essa foi à estratégia adotada para fazer com que os produtos Kibaguetti chegassem às mais diversas áreas do sul da cidade.

De 2001 até janeiro de 2008 a padaria passou a ter 40 funcionários e passou pela terceira reforma, onde foram construídos mais três pavimentos. Atualmente, a padaria conta com aproximadamente 60 colaboradores e mantém a infraestrutura inaugurada em janeiro de 2008. A loja, porém, foi reformada em julho de 2016.

#### 3.2 Atual Situação de Marketing da Empresa

Os gestores da empresa perceberam, nos últimos tempos, uma mudança de comportamento/tendência dos clientes. Gradativamente, houve aumento do consumo de produtos na própria empresa (lanchonete) em relação à compra de produtos que os consumidores costumavam levar para casa.

Quanto aos produtos comercializados, percebeu-se que os clientes buscavam, por exemplo, tomar um suco, degustar lanches, como tortas, salgados e também apreciar o café colonial, no interior da empresa, e não mais comprar para levar para casa. Percebeu-se, assim, uma mudança do comportamento do cliente. Nesse contexto, a empresa buscou se diferenciar dos demais competidores, oferecendo, então, um mix de produtos mais extenso – por exemplo, o já mencionado café colonial com receitas artesanais exclusivas.

É nesse ambiente que, para Furrier (2008), uma empresa atingir um novo posicionamento desejado, algumas estratégias podem ser utilizadas, como o estabelecimento de pontos de diferença mais atrativos. Ainda nessa direção, conforme Kerin et al. (2007), as mudanças de tendências dos consumidores podem levar ao reposicionamento. Outras estratégias envolvem propagandas em *outdoor* e em rádios, na cidade de Blumenau-SC, bem como o patrocínio de eventos. As estratégias relacionadas ao preço envolvem, por sua vez, a utilização da curva ABC, isto é, os 10% que mais faturam – são feitas fichas técnicas de custo (incluindo M.O. e impostos), os demais por *markup*. O público-alvo da empresa são as classes A e B.

### 3.3 Análise

Conforme Richers (2000), dentro do modelo dos 4As, primeiramente, têm-se a “análise”, que tem como foco compreender as forças que reinam no mercado de atuação da empresa, ou ainda, o mercado que tal empresa deseja atuar futuramente.

É nesse contexto que, nessa fase, procurou-se elaborar uma análise do meio ambiente onde a empresa atua (macroambiente e microambiente).

#### 3.3.1 Análise Ambiental – Macroambiente

##### 3.3.1.1 Demografia

Conforme o SIGAD – Sistema de Informações Gerenciais e de Apoio à Decisão (FURB, 2017), que tem por objetivo gerar dados relevantes para o processo de tomada de decisão de investimentos públicos e privados em Blumenau e região, alguns dados podem ser destacados: a população total da cidade em 2016 era de 343.715 habitantes, chegando a 375.594 em 2021 (estimativa). O bairro Garcia tinha uma população de 15.911 habitantes em 2010, com densidade demográfica de 3.512 hab/km<sup>2</sup>; também em 2010, 2.079 pessoas tinham como renda de 2 a 3 salários mínimos; 1.618 pessoas, de 3 a 5 salários mínimos; 1.104 pessoas, de 5 a 10 salários mínimos.

##### 3.3.1.2 Economia

A população economicamente ativa de Blumenau em 2016 era de 206.929 pessoas, com estimativa de chegar a 221.501 em 2020. O salário médio foi de R\$ 2.510,38 em 2016 (FURB, 2017). Segundo Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP, 2017), em 2015, as empresas do segmento de panificação e confeitaria brasileiras registraram um crescimento de 2,7%, com faturamento chegando a R\$84,7 bilhões. As

vendas de produção própria representam 58,3% do volume de faturamento.

Além disso, o Estado de Santa Catarina tem um elevado número de padarias e confeitarias (aproximadamente 5.000). A cidade de Blumenau, conta com aproximadamente 100 padarias e confeitarias. É nessa direção que, conforme Tavares (2008), um dos propósitos de uma marca é diferenciá-la para que o consumidor e demais públicos tenham uma razão para preferi-la em relação a suas concorrentes. Essa também é uma das premissas da Padaria e Confeitaria Kibaguetti.

### 3.3.1.3 Tecnologia

A partir da década de 1960, a indústria da panificação passou por várias alterações, no que se refere a equipamentos e tecnologias, essencialmente com o crescimento da indústria de alimentos. Houve, assim, uma necessidade de inovação nos equipamentos, deixando-os mais compactos, seguros no seu manuseio e de fácil higienização (BRANDÃO; LIRA, 2011).

É nesse ambiente que a empresa em estudo busca sempre por novas tecnologias disponíveis, implementando-as sempre que possível para acompanhar a evolução do mercado, seja em equipamentos com tecnologia de ponta, passando por um sistema de controle da produção e outros serviços, entre outros itens. Todavia, a tecnologia mais acessível praticamente nivelou a infraestrutura de trabalhos das empresas. Sendo assim, a gestão das marcas passou a ser um relevante fator de diferenciação (CAMEIRA, 2013).

### 3.3.1.4 Legal/política

As leis e políticas públicas têm grande impacto sobre as atividades no setor da panificação, e podem atingir direta ou indiretamente a administração diária da padaria. Especificamente quanto às leis, as leis trabalhistas também são muito recorrentes devido à grande quantidade de funcionários e ao *turnover* em algumas funções ser alta na empresa em estudo. O Poder Público, por meio do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO), relaciona-se às legislações específicas para o setor de panificação. A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) inspeciona a qualidade dos produtos e de outros itens. Os tributos, como ICMS, PIS e IR, também têm impactos nos custos de produção das empresas.

É possível, então, mencionar, segundo Kotler e Keller (2012), que o ambiente político-legal é formado também por leis e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações. Muitas vezes as leis criam novas oportunidades de negócios. Assim, a legislação que regulariza os negócios tem três grandes propósitos centrais: proteger as empresas da concorrência desleal, proteger os consumidores de práticas de negócios desleais e proteger os interesses da sociedade do comportamento desenfreado das empresas.

### 3.3.1.5 Sociocultural

O perfil dos consumidores brasileiros está sofrendo fortes e significativas alterações, devido às melhorias econômicas e demográficas ocorridas nos últimos anos e que atingem todos os setores da economia, dentre elas: mulheres como chefes de família; mais casais jovens sem filhos; pessoas

que moram sozinhas; aumento do número de idosos; longevidade (ABIP, 2017).

Kotler e Keller (2006) expõem que de acordo com as preferências e os gostos das pessoas, o poder de compras é direcionado para determinados produtos e serviços. A sociedade emoldura crenças, valores e normas que delineiam, geralmente, esses gostos e preferências.

Ainda conforme a ABIP (2017), as panificadoras estão se transformando em centros de convivência, gastronomia e serviços. Esses ambientes estão cada vez mais acolhedores, oferecendo espaços para degustação de alimentos diversificados e de qualidade, bem como para conversas e reuniões com amigos e parentes. A Padaria e Confeitaria Kibaguetti tenta acompanhar as tendências nessa direção.

### 3.3.2 Análise Ambiental – Microambiente

#### 3.3.2.1 Fornecedores

Na empresa em estudo, os fornecedores não oferecem grandes ameaças à produção ou às vendas de produtos de conveniência. Os principais produtos e matérias-primas são providos por vários fornecedores.

Com relação aos fornecedores de produtos para a conveniência, observou-se que os produtos podem ser facilmente encontrados em supermercados da região por um preço próximo aos dos fornecedores. O relevante é que o cliente sempre encontre o produto que procura, desse modo ele não irá buscar o produto em um concorrente.

**O relevante é que o cliente sempre encontre o produto que procura, desse modo ele não irá buscar o produto em um concorrente.**

Segundo Porter (2004), o poder de cada grupo importante de compradores da indústria depende de certas características quanto à sua atuação no mercado. No caso da empresa em estudo, foi criada a Rede Forte Pão, associação das 15 (quinze) principais padarias de Blumenau e região, com intuito de barganhar com fornecedores, com centro de distribuição (CD) próprio.

#### 3.3.2.2 Concorrentes

Na visão de Richers (2000), o reposicionamento deve ser uma preocupação constante da empresa em decorrência das flutuações que ocorrem no mercado. Além disso, para manter a empresa no topo, os concorrentes e a sua imagem são os paradigmas de comparação.

Analisando-se apenas os entornos da empresa, foram descritos quatro principais concorrentes (duas padarias e dois supermercados) que comercializam produtos semelhantes (QUADRO 2).

QUADRO 2 – Análise dos principais concorrentes

Concorrentes	Classificação	Padaria	Confeitaria	Lanchonete	Diferenciais
Padaria Dalri	Padaria	Produção própria, venda de pães de terceiros.	Não tem	Pequeno espaço	Boa qualidade dos produtos e preços baixos
Padaria Koeler	Padaria	Produção própria, boa variedade de produtos	Grande variedade de produtos	Ampla, com boa variedade de produtos	Qualidade regular e preços médios
Supermercado TOP	Supermercado	Sem produção própria, vende apenas pães de terceiros	Não tem	Não tem	Preço e qualidade.
Cooper	Supermercado	Produção própria e grande variedade de produtos	Grande variedade de produtos	Ampla e com grande variedade de produtos	Preço e qualidade

FONTE: O autor (2017)

Por fim, para Porter (2004), a rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma cotidiana de disputa por posição, com a utilização de táticas como a concorrência de preços, guerras de publicidade, introdução de produtos, aumentos dos serviços e diferenciação. Nessa direção, as empresas concorrentes apresentam diferenciais relacionados à qualidade e preço.

A Padaria e Confeitaria Kibaguetti, por exemplo, diferencia-se dos competidores porque é a única que oferece café colonial com receitas exclusivas na sua região de atuação.

### 3.3.2.3 Análise SWOT

Considerando que a força seja algo que a empresa faz bem ou a característica que lhe ajuda a conseguir uma vantagem importante e que a fraqueza seja a condição que coloca a empresa em desvantagem (ANDRADE, 2012), a análise SWOT da Padaria e Confeitaria Kibaguetti (QUADRO 3) demonstrou que suas forças se concentram na qualidade, no preço, na marca e no tempo de atuação da empresa na região.

As fraquezas, por sua vez, estão relacionadas à falta de estrutura para gerenciar os recursos humanos, à alta rotatividade de pessoal e às perdas e aos desperdícios de matéria-prima.

Considerando-se, ainda, que tal análise permite a visualização e o entendimento das oportunidades que podem ser aproveitadas, bem como das ameaças que poderão ser superadas ou evitadas (ANDRADE, 2012), na empresa em estudo, observou-se que as oportunidades se relacionam a utilização de novas tecnologias que permitem aumentar a produção com menor custo. Além disso, as oportunidades relacionam-se com a participação em licitações e eventos e a diferenciação.

Já as ameaças estão relacionadas à entrada de novos competidores na região de atuação da empresa em estudo, bem como à localização que deixa a empresa fragilizada quanto às chuvas e enxurradas mais fortes.

QUADRO 3 – Análise SWOT

Forças	Fraquezas	Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Produtos e alta qualidade;</li> <li>— Preços e produtos diferenciados;</li> <li>— Tempo de atuação e marca reconhecida na região.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Falta de uma estrutura maior para gerenciar os recursos humanos; Alta rotatividade de pessoal;</li> <li>— Perdas com desperdício de matéria-prima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Entrada de novos concorrentes na região;</li> <li>— Localização permite que a empresa seja ameaçada por chuvas e enxurradas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Novas tecnologias permitem aumentar a produção com menor custo;</li> <li>— Participação em licitações municipais e eventos;</li> <li>— Diferenciação.</li> </ul>

FONTE: O autor (2017)

### 3.4 Adaptação

É possível dizer que a “adaptação” acopla todas as áreas da empresa que estão voltadas para ajustar as características da sua oferta às forças vigentes do mercado. Ou seja, ajustar as forças internas controláveis da empresa, as forças externas incontroláveis do meio ambiente (RICHERS, 2000).

Por conseguinte, percebeu-se, então, que enquanto o mercado de padarias sinaliza diminuição dos custos, visto que compra produtos congelados (pré-assados ou crus) a fim de reduzir maquinário e mão de obra, precisando apenas descongelar e assar o produto, a Padaria e Confeitaria Kibaguetti mantém receitas artesanais exclusivas, o que gera mais qualidade e impe que os concorrentes vendam exatamente os mesmos produtos.

É nesse contexto que, conforme Richers (2000), a marca representa a imagem da empresa no mercado. Trata-se do símbolo que se fixa (ou não) na mente do consumidor e posiciona seus produtos, de forma esperançosa, como o mais destacado entre uma variedade de competidores.

Para Kerin et al. (2007), ao reposicionar um produto, uma empresa pode decidir mudar o valor que ela oferece aos consumidores, aprimorando seu padrão. Esse aprimoramento envolve adicionar valor ao produto (ou à linha de produto) por meio de recursos adicionais ou maior qualidade.

Portanto, para a Padaria e Confeitaria Kibaguetti, é fundamental criar novos produtos, uma vez que os clientes, em sua maioria, frequentam o estabelecimento mais de uma vez por semana, isso inibe o ímpeto de eles procurarem por novos produtos na concorrência. Assim, enquanto a maioria dos produtos é amplamente vista em estabelecimentos da concorrência, é mais importante que a padaria faça com que o cliente perceba que embora os produtos sejam parecidos, os da Padaria e Confeitaria Kibaguetti são superiores em qualidade e diferenciação. Kotler e Keller (2012) sinalizam que a diferenciação é um aspecto essencial em empresas que possuem produtos bastante semelhantes.

Conforme a ABIP (2016), nesse cenário complexo do mercado e do perfil de consumo, os pontos de diferenciação entre os competidores se mostram fundamentais para pensar em estratégias de mercado e ampliação do crescimento do segmento de panificação e confeitaria.

### 3.5 Ativação

A “ativação” tem relação com o conjunto de medidas destinadas a fazer com que os produtos atinjam os mercados predefinidos e sejam comprados nas quantidades e com a frequência desejada. Os elementos essenciais que compõem a ativação são o atacado e o varejo, a logística, o comércio eletrônico, a força de vendas, além da promoção e da propaganda (RICHERS, 2000).

Cobra (2009), por sua vez, considera que a “ativação” pode também ser chamada de “composto promocional”, que, aliado ao composto de produtos, forma o composto de marketing. Assim, os elementos essenciais da ativação ou composto promocional envolvem: a distribuição, a força de vendas, os esforços relacionados à promoção e propaganda, promoção de vendas, *merchandising* e relações públicas.

Nesse contexto, no QUADRO 4, é possível observar alguns elementos que compuseram a análise do composto promocional da Padaria e Confeitaria Kibaguetti (em negrito estão as estratégias que ainda não foram iniciadas ou estão em fase de testes).

Conforme o QUADRO 4, as ações da empresa relacionadas à promoção e à propaganda relacionam-se com as promoções de vendas, concursos de receitas, programas de fidelidade,

entre outras. Já as ações quanto à praça/distribuição envolvem a exploração e a expansão dos serviços de tele-entrega e investimentos em equipamentos que agilizem o atendimento ao cliente, bem como a pesquisa de mercado. É possível também observar que as ações que envolvem os produtos se relacionam, por exemplo, com a oferta de produtos diferenciados e o desenvolvimento de novos produtos.

Por fim, quanto ao preço, as ações envolvem pesquisas com os concorrentes e diferenciação. É nessa direção que, conforme a ABIP (2016), entre as motivações que mais levam os consumidores a fazerem uma compra sem planejamento prévio está à promoção. Existem, todavia, outros estímulos como a atratividade do preço, as características do produto e a facilidade de pagamento.

### 3.6 Avaliação

Considerando-se que a “avaliação” envolve a criação de métodos e técnicas, com escopo de medir

**A diferenciação é um aspecto essencial em empresas que possuem produtos bastante semelhantes.**

os resultados das ações de marketing (RICHERS, 2000), na empresa em estudo, esta avaliação é elaborada conforme relatado no QUADRO 5, isto é, por intermédio de controles formais e controles informais (em negrito, as ações que ainda não foram iniciadas ou estão em fase de testes, as outras são ações que necessitam ser melhoradas e/ou exploradas). Destaca-se, ainda, que controlar significa observar se os atos realizados estão de acordo com os planos, isto é, se tais atos levarão, eficazmente, as ações organizacionais rumo aos objetivos traçados (MORAES, 2004).

QUADRO 4 – Composto promocional continua

ESTRATÉGIAS	
PROMOÇÃO/ PROPAGANDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Utilizar promoções de vendas, com intuito de identificar o perfil dos consumidores;</li> <li>b) Realizar concursos, envolvendo as receitas dos clientes, premiando, produzindo e comercializando a melhor receita na empresa;</li> <li>c) Realizar programas de fidelidade, ou alternativas nesse sentido;</li> <li>d) Explorar/expandir a propaganda dos serviços de tele-entrega;</li> <li>e) Explorar/expandir a promoção do programa junto ao “Plano Boa Vida”, no qual os clientes desta empresa usufruem de benefícios exclusivos na Padaria.</li> </ul>
PRAÇA/ DISTRIBUIÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Explorar/expandir os serviços de tele-entrega pela internet;</li> <li>b) Investir em equipamentos que facilitem/agilizem o atendimento aos clientes;</li> <li>c) Elaborar ações relacionadas à expansão do mercado de atuação da empresa.</li> </ul>

QUADRO 4 – Composto promocional conclusão

ESTRATÉGIAS	
PRODUTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Oferecer serviços e produtos diferenciados, como o Café Colonial;</li> <li>b) Investir no desenvolvimento de produtos próprios e saudáveis, como bolos, tortas e biscoitos <i>light/diet</i>;</li> <li>c) Criar uma linha de produtos que utilizam matéria-prima orgânica;</li> <li>d) Disponibilizar embalagens menores para determinados produtos, para atender segmentos específicos de clientes.</li> </ul>
PREÇO	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Continuar com a política de preços atual, elaborando, periodicamente, pesquisas junto aos concorrentes;</li> <li>b) Diferenciar os preços dos novos produtos desenvolvidos e as novas linhas de produtos.</li> </ul>

FONTE: O autor (2017)

Conforme se pode observar no QUADRO 5, na empresa, os controles formais envolvem acompanhamento das vendas; sistemas de controle da produção e da qualidade; avaliação da satisfação do cliente e relatórios relacionados ao nível de treinamento dos funcionários. Os controles informais, envolvem, por sua vez, relatórios para acompanhamento dos investimentos em promoções, bem como reuniões periódicas entre gestores e funcionários.

É nessa direção que o processo de manter uma empresa em controle, conforme evidenciam Atkinson et al. (2011), envolve cinco passos: (1) planejar, (2) executar, (3) monitorar, (4) avaliar e (5) corrigir. Portanto, planejar corresponde ao

desenvolvimento dos objetivos e identificação dos processos para atingi-los; executar refere-se a colocar em prática o que foi planejado; monitorar consiste em mensurar o desempenho; avaliar compreende a comparação do desempenho atual com o desempenho efetivo; corrigir refere-se à ação corretiva para manter o controle.

QUADRO 5 – Controles utilizados pela Padaria e Confeitaria Kibaguetti

<b>CONTROLES FORMAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Acompanhamento das vendas e clientes, semanalmente, para análise de desempenho;</li> <li>b) Sistema de controle da produção;</li> <li>c) Sistema de controle da qualidade dos produtos;</li> <li>d) Avaliação da satisfação dos clientes;</li> <li>e) Relatórios de acompanhamento, relacionado aos os níveis de treinamento de cada funcionário.</li> </ul>
<b>CONTROLES INFORMAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Relatórios para acompanhamento dos investimentos promocionais;</li> <li>b) Reuniões periódicas entre dirigentes e funcionários.</li> </ul>

FONTE: O autor (2017)

Assim sendo, tais controles permitem uma avaliação que, conforme Potomatti (2013), é de extrema importância a todas as organizações, pois ela é o termômetro de como o mercado percebe a empresa e seus produtos.

## Considerações Finais

Estratégias de reposicionamento de marcas podem ser elaboradas para que as empresas aproveitem novos nichos ou para que possam competir em outros segmentos de mercado.

Por conseguinte, para atingir um novo posicionamento desejado, uma das estratégias utilizadas pode ser o estabelecimento de pontos de diferença mais atrativos.

Dessa forma, utilizando-se o modelo dos 4As para auxiliar nos procedimentos de reposicionamento de marca da Padaria e Confeitaria Kibaguetti, na análise do microambiente de atuação da empresa, percebeu-se como oportunidade a diferenciação. Assim, enquanto a maioria dos produtos é amplamente vista nas empresas concorrentes, é importante que se faça o cliente perceber que, embora os produtos sejam semelhantes, os da Padaria e Confeitaria Kibaguetti são superiores em qualidade e diferenciação.

Por conseguinte, a empresa buscou se diferenciar dos demais competidores, oferecendo, então, um mix de produtos mais extenso. Tal extensão envolveu a proposta de um café colonial com receitas artesanais exclusivas. Observou-se que essa oferta conseguiu atrair mais clientes, pois somente a Padaria e Confeitaria Kibaguetti, oferece esse produto na sua região de atuação.

Portanto, na avaliação do reposicionamento da marca da empresa em estudo, foi possível dizer que esse reposicionamento teve como pilar a diferenciação. Percebeu-se, assim, que a rivalidade entre competidores existentes em um determinado mercado assume variadas formas, como a concorrência de preços, guerras promocionais, introdução de novos produtos e diferenciação.

## Referências

- AAKER, D. A. **Marcas brandequity**: gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio, 1998.
- ANDRADE, A. R. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA (ABIP). **Sobre o setor 2015**: performance do setor de panificação e confeitaria brasileiro em 2015. Disponível em: <<http://www.abip.org.br/site/sobre-o-setor-2015>>. Acesso em: 25 jul. 2017.
- \_\_\_\_\_. **Painel de mercado da panificação e confeitaria**: projeto de desenvolvimento do setor de panificação e confeitaria com atuação na qualidade, produtividade e sustentabilidade. 2016. Disponível em: <<http://www.abip.org.br/site/wp-content/uploads/2016/04/PaineldeMercado2015.pdf>>. Acesso em: 06 ago. 2017.
- ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade Gerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BRANDÃO, S. S.; LIRA, H. L. **Tecnologia de panificação e confeitaria**. Recife: EDUFRPE, 2011. Disponível em: <[http://www.abip.org.br/site/wp-content/uploads/2016/03/Tecnologia\\_de\\_Panificacao\\_e\\_Confeitaria.pdf](http://www.abip.org.br/site/wp-content/uploads/2016/03/Tecnologia_de_Panificacao_e_Confeitaria.pdf)> Acesso em: 25 jul. 2017.
- CAMEIRA, S. R. **O branding e a metodologia de sistemas de identidade visual**. 2013. 428 f. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/16/16134/tde-28012014-100230/pt-br.php>>. Acesso em: 25 jul. 2017.
- COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier; Campus, 2009.
- FURB – UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU. **Projeto SIGAD**: Sistema de Informações Gerenciais e de Apoio à Decisão. Blumenau: SIGAD, 2017. Disponível em: <[www.furb.br/sigad](http://www.furb.br/sigad)>. Acesso em: 25 jul. 2017.
- FURRIER, M. Posicionamento e reposicionamento de marcas. In: SERRALVO, F. A. et al. **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 163-210.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRIFFIN, A. Decisões de produto e papel do marketing no desenvolvimento de produtos novos. In: CZINKOTA, M. R. et al. **Marketing**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 226-259.
- IRIGARAY, H. A. et al. **Gestão e desenvolvimento de produtos e marcas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- KERIN, R. A. et al. **Marketing**. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.
- KHAUJA, D. M. R.; PRADO, K. P. L. A. Contextualização das marcas. In: SERRALVO, F. A. et al. **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 11-36.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.
- MORAES, A. M. P. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas de análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

POTOMATTI, S. Análise processual do reposicionamento da marca Vinícola Salton. **Revista Brasileira de Inovação Científica em Comunicação**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 54-61, set. 2013. Disponível em: <<http://portcom.intercom.org.br/revistas/index.php/inovcom/article/view/1601>>. Acesso em: 17 ago. 2017.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Ijuí: Universidade Feevale, 2013.

RICHERS, R. **Marketing**: uma visão brasileira. 2. ed. São Paulo: Negócio, 2000.

RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento**: a batalha pela sua mente. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

ROSSINI, F. H. et al. Reposicionamento de marca em pequeno varejista do setor calçadista. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 22, n. 2, p. 542-572, jul./dez. 2016. Disponível em: <<http://periodicos.unifor.br/rca/article/view/4157>>. Acesso em: 16 jul. 2017.

TAVARES, M. C. **Gestão de marcas**: construindo marcas de valor. São Paulo: Harbra, 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

- Recebido em: setembro de 2017
- Aprovado em: janeiro de 2018