

# ADVENTO DAS MARCAS SOB A ÓTICA DA TEORIA INSTITUCIONAL E DA ABORDAGEM BASEADA EM RECURSOS

## ADVENT OF BRANDS FROM THE PERSPECTIVE OF INSTITUTIONAL THEORY AND RESOURCE BASED VIEW

Tatiane Nunes Viana de Almeida  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte



Miguel Eduardo Moreno Añez  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte



### RESUMO

A competição entre os mercados exige que as organizações administrem de forma eficaz seus recursos tangíveis e intangíveis. Atualmente, o capital não deve ser o principal recurso a ser gerenciado, tendo em vista que a valorização de ativos intangíveis – tais como a marca – torna-se cada vez mais essencial para que as organizações se mantenham competitivas e sobrevivam no mercado, considerando que tais aspectos são de difícil imitação. Diante dessa realidade, a marca deve ser considerada um recurso estratégico valioso, capaz de proporcionar uma vantagem competitiva sustentável as organizações. O objetivo deste ensaio teórico é incitar uma discussão sobre a importância dos ativos intangíveis, especificamente a marca, para a manutenção e sobrevivência no mercado. Para tanto, tal discussão será baseada em duas importantes teorias organizacionais contemporâneas – a teoria institucional e a abordagem baseada em recursos. Após a colocação de alguns conceitos relevantes e pertinentes, apresenta-se uma breve discussão acerca do estudo das marcas à luz de alguns aspectos das teorias supramencionadas. Por fim, salienta-se a importância dos recursos intangíveis – especialmente as marcas – na manutenção e sobrevivência das empresas no contexto atual.

### PALAVRAS-CHAVE

Teoria Organizacional Contemporânea. Teoria Institucional. Abordagem Baseada em Recursos. Marca. Recursos Intangíveis.

**Data de submissão:** 03 mar. 2009 | **Data de aprovação:** 20 out. 2009 | **Sistema de avaliação:** Double blind review  
Universidade FUMEC / FACE. Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho | Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira | Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto

## ABSTRACT

*The competition between the markets demands that the organizations manage of efficient form their tangible and intangible resources. Currently the capital should not be the main resource to be managed in order that the valuation of intangible assets - such as the brand - it is increasingly essential for organizations to remain competitive and survive in the market, whereas such aspects are difficult to imitate. Like this, the brand must be considered a valuable strategic resource, capable to provide a sustainable competitive advantage the organizations. The objective of this theoretical essay is encouraging a discussion about the important of intangible assets, specifically the brand, for the maintenance and survival in the market. Thus, this discussion will be based on two important contemporary organizational theories – the institutional theory and Resource Based View. After the presentation of some relevant concepts, this paper presents a brief discussion about the study of the brands associated with some aspects of the theories mentioned above. Finally, it emphasized the importance of intangible resources – especially the brands – in the maintenance and survival of businesses in the current context.*

## KEYWORDS

*Contemporary Organizational Theories. Institutional Theory. Resource Based View. Brand. Intangible Resources.*

## INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em um ambiente dinâmico, no qual a concorrência está condicionada à legitimidade e à aceitação do ambiente, tendo em vista que os padrões técnicos estão cada vez mais similares. Dessa forma, a vantagem competitiva está relacionada com as diferenças internas entre as organizações. Assim, os recursos internos podem ser considerados os determinantes para o sucesso das empresas no contexto atual.

O atual mercado globalizado exige que as empresas gerenciem de forma eficaz seus recursos tangíveis e intangíveis, além de valorizar os elementos simbólicos que formam os ambientes organizacionais. O capital não deve ser o principal

recurso a ser gerenciado e as ações dos administradores devem extrapolar sua obtenção, alocação e utilização, tendo em vista que o valor de mercado de inúmeras organizações, por muitas vezes, é superior ao seu valor contábil. Isso pode ser constatado em inúmeros exemplos, como o caso da Coca-Cola, que possui o valor de mercado 6,28 vezes o equivalente ao seu balanço contábil. Tal diferença se deve, principalmente, ao valor dos recursos intangíveis (ALCADE, 2008).

O gerenciamento dos ativos intangíveis pelas organizações, especialmente as marcas, pode agregar um maior valor aos produtos e, ou, serviços disponibilizados no mercado, além de ser fonte de vantagens competitivas e facilitar o processo de legitimação. As marcas devem ser consideradas um ativo estratégico valioso, capaz de proporcionar uma vantagem competitiva

sustentável às organizações, tendo em vista que são recursos de difícil imitação pela concorrência.

Ao contrário das teorias organizacionais tradicionais, baseadas na ótica mecanicista, algumas abordagens contemporâneas têm focado o lado simbólico e a importância dos recursos internos e intangíveis, como é o caso da teoria institucional e abordagem baseada em recursos, respectivamente. Assim, o objetivo deste ensaio teórico é introduzir o ativo intangível “marca” dentro dos processos discursivos da teoria institucional e da abordagem baseada em recursos.

## TEORIA INSTITUCIONAL

Os estudos que abordam a perspectiva institucional iniciaram-se na década de 1950, tendo Selznick como precursor, ao trazer as bases de um modelo institucional e interpretar as organizações como sendo uma forma estrutural da ação racional que, com o passar do tempo, ficam sujeitas às pressões do ambiente social, transformando-se, dessa forma, em sistemas orgânicos. Tal evolução é entendida como “processo de institucionalização”, no qual os valores substituem os fatores técnicos na deliberação das tarefas organizacionais (CARVALHO; VIEIRA, 2003). Para Selznick, *apud* Vieira (2007), as organizações negociam com o ambiente sua estabilidade.

A teoria institucional coloca, no centro de sua explanação sobre a realidade das organizações, a legitimidade (CARVALHO; VIEIRA, 2003; VIEIRA, 2007; DAFT, 2008) e o isomorfismo como itens essenciais para a sobrevivência das empresas (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

A perspectiva institucional realça a presença de elementos culturais e, ou, simbólicos – tais como valores, símbolos, mitos, sistema de crenças, entre outros – na formação dos ambientes organizacionais. Tais elementos – de campo cultural e cognitivo – mostram-se como importantes aspectos econômicos, culturais e

sociais dos ambientes. Dessa forma, a concorrência entre as organizações gira em torno da busca pela legitimidade e aceitação do ambiente (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

Logo, conforme coloca Daft (2008), na visão institucional, as organizações assumem estruturas e processos com o objetivo de agradar os indivíduos e essa postura torna-se uma regra nas empresas. O ambiente institucional reflete o que a sociedade acredita ser a maneira correta de a empresa organizar-se e comportar-se.

Na visão institucional, a organização possui duas dimensões vitais: a técnica e a institucional. A dimensão técnica exerce controle sobre os produtos e, ou, serviços gerados pela organização, os quais são conduzidos por normas de racionalidade e eficiência. Já a institucional compreende a criação de normas e exigências que as organizações devem seguir caso queiram obter o apoio e a legitimidade do ambiente, logo, é dirigida por expectativas do ambiente externo (CARVALHO; VIEIRA, 2003; DAFT, 2008).

Dessa forma, além de possuírem um desempenho técnico satisfatório – relacionado a aspectos financeiros e tecnológicos – as organizações precisam obter a legitimidade do ambiente no qual opera (VIEIRA, 2007). E a conformidade com as pressões oriundas do ambiente faz com que as organizações tornem-se cada vez mais similares, acarretando o surgimento do isomorfismo institucional, que é o processo que faz com que organizações de um mesmo segmento pareçam umas com as outras, tendo em vista que enfrentam as mesmas exigências do ambiente externo (VIEIRA, 2007; DAFT, 2008).

O processo de adaptação institucional compreende três mecanismos centrais: o mimético, o coercitivo e o normativo. As forças miméticas estão relacionadas com o ato de empresas copiarem ou seguirem o modelo de outras organizações – geralmente bem-sucedidas,

com o objetivo de diminuir a incerteza. As forças coercitivas decorrem de pressões externas exercidas sobre uma empresa, geralmente advinda do Estado, agências reguladoras e de outras organizações importantes no ambiente. As forças normativas são pressões para obter padrões ocupacionais e adotar técnicas que sejam consideradas atualizadas e eficazes (VIEIRA, 2007; DAFT, 2008).

Conforme relata Vieira (2007), uma grande contribuição da abordagem institucional está relacionada aos aspectos simbólicos, os quais devem orientar as organizações na tomada de decisão e no modo de agir. Ou seja, utilizam-se dimensões sócio-culturais para explicar os fenômenos do mundo moderno.

## ABORDAGEM BASEADA EM RECURSOS

Os estudos de como obter resultados superiores por meio da utilização de recursos têm uma longa tradição na Economia. Um dos principais trabalhos é o de Penrose, *The theory of the growth of the firm*, de 1959, no qual o autor explicou as idéias preliminares da Abordagem Baseada em Recursos - *Resource Based View* (ENDERS, 2004).

Até o final da década de 80, as empresas ponderavam a estratégia como uma análise externa às organizações, defendendo que o resultado organizacional estava relacionado ao seu posicionamento no mercado. No entanto, a partir da década de 1990, a abordagem baseada em recursos resgata a necessidade de uma análise interna, sustentando que a vantagem competitiva também está relacionada com as diferenças internas entre as organizações (ZYMBERG, 2008). Nesse período, tal teoria obteve um forte desenvolvimento, tornando-se dominante na literatura sobre administração estratégica (ENDERS, 2004).

Para Nadai e Calado (2005), a abordagem baseada em recursos foi, na década de 1990, tão

importante quanto a análise da indústria, elaborada por Michael Porter na década de 1980. Ao contrário da abordagem de análise da indústria, que considera o exame da estrutura como fator determinante para os resultados superiores das organizações, a abordagem baseada em recursos pondera que as capacidades, habilidades, competências e conhecimento organizacional – aspectos intangíveis – também são fontes de vantagem competitiva para as empresas (NADAI; CALADO, 2008).

Segundo Penrose, *apud* Cavalcanti (2007), Tondolo e Bitencourt (2008), a empresa é um conjunto de recursos produtivos cujos diversos usos são determinados por decisões administrativas. Para Wernerfelt, *apud* Cavalcanti (2007), tais recursos podem se entendidos como um ponto forte ou fraco de uma empresa, ou como os ativos tangíveis e intangíveis que estão associados à organização.

De uma forma geral, os recursos das organizações compreendem os ativos tangíveis (instalações, estoque, maquinário, entre outros), os ativos intangíveis (marcas, conhecimento tecnológico, patentes, experiência acumulada, entre outros) e as capacidades organizacionais (relacionadas às habilidades específicas da organização). Conforme destacam Collis e Montgomery, *apud* Nadai e Calado (2005), tais recursos não devem ser analisados de forma isolada, tendo em vista que seu valor é determinado pelo intercâmbio com as forças oriundas do ambiente, do mercado.

A premissa básica da abordagem baseada em recursos é que os recursos internos da organização são determinantes para o sucesso da empresa, podendo ser considerados os limites para a busca de oportunidades (CAVALCANTI, 2007; ZYMBERG, 2008). Essa vantagem competitiva pode ser impetrada pelas diferenças internas entre as organizações pertencentes a uma mesma indústria e, ou, segmento. Tais diferenças podem

estar relacionadas aos recursos existentes e as decisões administrativas de como utilizar tais recursos (TONDOLO; BITENCOURT, 2008).

Essa abordagem está relacionada ao entendimento das causas que permitem que determinadas empresas obtenham e sustentem um desempenho superior nos mercados em que atuam (ZYMBERG, 2008). Logo, a principal contribuição está na identificação e desenvolvimento de recursos que sejam de difícil imitação e que possuam uma integração sistêmica com os outros recursos da empresa, a fim de suscitar a sustentação de uma vantagem competitiva.

Conforme colocam Tondolo e Bitencourt (2008), nem todos os recursos podem garantir uma vantagem competitiva sustentável, tendo em vista que alguns podem ser passíveis de imitação ou podem ser facilmente substituídos ou comercializáveis. No entanto, os recursos intangíveis – como reputação da empresa, nome de marca e habilidade administrativa – são difíceis de imitar, logo, podem ser consideradas como única forma de diferenciação.

## O ADVENTO DAS MARCAS

O uso de marcas existe há séculos como um meio de diferenciar os bens de um fabricante dos bens de outro. Keller e Machado (2006, p. 2) observam que, “a palavra *brand* (marca, em inglês) deriva do nórdico antigo *brandr*, que significa ‘queimar’”. Segundo Pinho (1996, p. 11), “sinetes, selos, siglas e símbolos” eram utilizados para identificarem animais, armamentos e outros utensílios.

Na literatura existem inúmeras conceituações de marca. Para a Associação Americana de Marketing – AMA, *apud* Keller e Machado (2006, p. 2), “marca é um nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los da

concorrência”. Perez (2004, p. 10) afirma que a marca pode ser entendida como “uma conexão simbólica e afetiva estabelecida entre uma organização, sua oferta material, intangível e aspiracional e as pessoas para as quais se destina”.

Segundo Kotler (2000), uma marca é um produto que possui características peculiares que o diferenciam de alguma maneira de outros artigos que podem satisfazer à mesma necessidade. Tais diferenças podem ser racionais e tangíveis – como o desempenho do produto – ou mais intangíveis – como o que a marca representa para o consumidor.

Logo, existem marcas para bens físicos, serviços, lojas, pessoas, lugares, idéias ou causas, organizações ou produtos e serviços na internet. No entanto, faz-se necessário destacar uma das principais diferenças entre marca de produto e marca corporativa. De acordo com King, *apud* Vance e Ângelo (2007), a marca corporativa se destaca devido à multiplicidade de contatos, e deixa de ser centrada no consumidor – como o caso da marca de produtos – e passa a considerar diferentes *stakeholders*, tornando a comunicação complexa, tendo em vista que a organização necessita transmitir coerência e consistência com diferentes públicos, internos e externos à organização.

A função principal das marcas é “a criação e a comunicação para a sociedade da identidade de uma organização, bem ou serviço” e “junto com os benefícios, que são os direitos legais implícitos, vem a responsabilidade de honrar a proposta que está sendo apresentada ao mercado” ou sociedade (IRIGARAY *et al.*, 2004, p. 103).

Atualmente, um dos conceitos mais importantes do marketing é o *brand equity*, que segundo o *Marketing Science Institute*, *apud* Keller; Machado (2006, p. 30) é um “conjunto de associações e comportamento da parte de clientes, membros do canal e empresa controladora da marca, que permite à marca ganhar maior volume

ou maiores margens do que conseguiria sem o nome de marca”, criando uma vantagem forte e sustentável, diferenciada da concorrência. Ou ainda, “o valor marginal das vendas extras (ou da participação no mercado) que o nome da marca proporciona” (AAKER, 1998, p.25).

As marcas contraem, para os clientes, características exclusivas que facilitam seu dia-a-dia, pois na medida em que a vida torna-se mais complexa e atribulada, a possibilidade de uma marca simplificar a tomada de decisão e diminuir riscos é inestimável. E para as empresas, as marcas fortes trazem inúmeros benefícios, sendo uma oportunidade para agregar valor aos produtos e serviços. As principais vantagens estão listadas na Quadro 1:

## QUADRO 1

### Vantagens das marcas fortes

---

Melhor percepção do desempenho do produto/serviço

Maior fidelidade

Menor vulnerabilidade a ações de marketing da concorrência

Menor vulnerabilidade a crises

Margens maiores

Resposta mais inelástica do consumidor a aumentos de preços

Resposta mais elástica do consumidor a reduções de preços

Maior cooperação dos intermediários

Maior eficácia de programas de comunicação de marketing

Oportunidades de licenciamento

Oportunidades de extensão de marca

---

FONTE: KELLER; MACHADO, 2006, p. 36.



Para Keller e Machado (2006), as marcas possuem significados especiais que podem alterar as percepções e experiências do cliente com um determinado produto. Silva (2006) relata que os clientes são atraídos pelas emoções que as marcas oferecem e esse fato permite que as empresas superem os percalços das similaridades funcionais dos produtos, elaborando fortes diferenciais fundamentados na emoção.

### **O ESTUDO DAS MARCAS E SUA RELAÇÃO COM A TEORIA INSTITUCIONAL E A ABORDAGEM BASEADA EM RECURSOS**

A competição entre os mercados exige que as organizações gerenciem, de forma eficaz, seus recursos tangíveis e intangíveis. Atualmente, o capital não deve ser o principal recurso a ser gerenciado, tendo em vista que a valorização de ativos intangíveis – tais como a marca – torna-se cada vez mais essencial para que as organizações se mantenham competitivas e sobrevivam no mercado, considerando que tais aspectos são de difícil imitação. Diante dessa realidade, a marca deve ser considerada um recurso estratégico valioso, capaz de proporcionar uma vantagem competitiva sustentável as organizações.

Atualmente, além de sua função distintiva, as marcas desempenham uma relevante função econômica e mercadológica. Na maior parte dos casos, as marcas representam o maior ativo da empresa e sua gestão torna-se um diferencial competitivo, uma vez que os aspectos técnicos podem ser igualados ou superados rapidamente pelos concorrentes, equiparando, dessa forma, os padrões de qualidade.

Conforme colocam Tondolo e Bitencourt (2008), nem todos os recursos podem garantir uma vantagem competitiva sustentável, tendo em vista que alguns podem ser passíveis de imitação ou podem ser facilmente substituídos ou comercializáveis. Uma das contribuições da abordagem baseada em recursos está relacionada com a identificação e desenvolvimento de recursos

que sejam únicos e que permitam uma integração com os outros recursos da empresa, objetivando manter uma vantagem competitiva a longo prazo. Nesse caso, os ativos intangíveis – como reputação da empresa, nome de marca e habilidade administrativa – são difíceis de imitar, logo, podem ser considerados como os únicos meios de diferenciação.

Tendo em vista essa conjuntura, as organizações têm se preocupado em criar e consolidar as suas marcas, ou seja, aumentar o valor da marca: o *brand equity*. Há algum tempo, esse ativo intangível era considerado relevante somente para empresas com fins lucrativos; no entanto, atualmente, as marcas têm apresentado uma importância crescente na gestão das instituições públicas e, ou, sem fins lucrativos. Conforme coloca Daft (2008), ao mostrar a teoria institucional, grande parte das organizações está preocupada com a sua legitimidade e, por isso, muitas empresas modelam e gerenciam sua reputação e marca de forma ativa, objetivando aumentar sua vantagem competitiva. Vieira (2007) complementa afirmando que, atualmente, as organizações necessitam de legitimidade do ambiente para poder sobreviver no mercado, não bastando, dessa forma, somente um ótimo desempenho técnico.

Tendo em vista a preocupação crescente com a legitimidade das organizações, atualmente muitas pesquisas são realizadas com o intuito de classificar as empresas, baseando-se na sua reputação. Vale ressaltar que um dos objetivos da abordagem baseada em recursos é justamente compreender as causas que levam determinadas organizações a obterem e a manterem um desempenho superior no segmento no qual atuam (ZYMBERG, 2008).

Uma pesquisa divulgada em abril de 2008, no jornal *Financial Times*, realizada pela consultoria britânica *Millward Brandz*, apresentou o *ranking* das cem marcas mais poderosas e valiosas do mundo (Tabela 1). Tal classificação foi realizada a partir de pesquisas de opinião com consumidores de

inúmeros países e com base em vários dados financeiros sobre 50 mil marcas internacionais (FOLHA ONLINE, 2008). Conforme coloca Reich (2002), as maiores organizações são aquelas que usufruem o maior grau de confiança, traduzindo, conseqüentemente, em lucros elevados e maior valor de mercado.

**TABELA 1**

**Ranking mundial das 100 marcas mais valiosas, segundo a Brandz.**

	MARCA	2008 (valor em US\$ bilhões)	2007 (valor em US\$ bilhões)
1	Google	86,057	66,434
2	GE	71,379	61,88
3	Microsoft	70,887	54,951
4	Coca-Cola	58,208	49,612
5	China Mobile	57,225	41,214
6	IBM	55,335	33,572
7	Apple	55,206	24,728
8	McDonald's	49,499	33,138
9	Nokia	43,975	31,67
10	Marlboro	37,324	39,166
...			
94	Avon	7,209	6,558
95	Auchan	7,148	5,57
96	VW (Volkswagen)	7,143	7,033
97	AXA	7,141	Não Avaliado
98	AIG	7,102	5,88
99	Mastecard	6,97	Não Avaliado
100	Standard Chartered Bank	6,855	Não Avaliado

FONTE: FOLHA ONLINE, 2008 (adaptado).

Conforme observa Leite (2007, p.15), “a marca é um ativo ou patrimônio de uma empresa e não mais uma questão de imagem apenas. As marcas podem causar impacto no desempenho financeiro das empresas, ao criar um ‘pacto’ com

seus públicos (*stakeholders*), em especial através da lealdade com seus consumidores”. Além disso, as marcas podem ser compradas ou vendidas, dando aos seus proprietários a certeza de receitas a longo prazo.



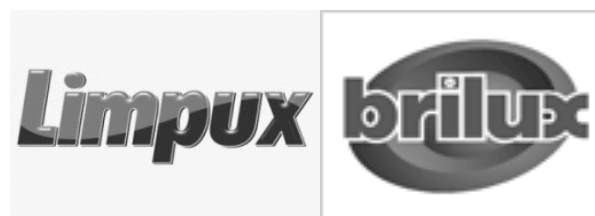
Mediante o seu papel relevante dentro da economia moderna, as organizações têm se preocupado em trabalhar para consolidar suas marcas, procurando conquistar e fidelizar os clientes, pois, ao contrário do que acontecia anos atrás, o ambiente atual está com excesso de mercadorias e de concorrentes em todas as categorias. Conforme observa Keller e Machado (2006), os clientes são “massacrados” por uma enorme quantidade de informações e diante desse cenário, uma marca forte e conhecida, assume o papel de “porto seguro” para o consumidor, uma vez que facilita o processo de decisão de compra, diminuindo o número de alternativas.

Por muitas vezes, dirigentes das organizações adotam ferramentas ou modelos válidos e aceitos externamente, tendo em vista que representam uma solução mais segura. Tal constatação pode ser verificada no seguinte exemplo exposto por Motta e Vasconcelos (2002, p. 404):

Há algumas décadas, por exemplo, os gerentes dos então chamados CPDs (Centro de Processamento de Dados) adquiriam preferencialmente os sistemas da IBM, pagando mais caro a fim de beneficiar-se da forte imagem de marca, sinônimo de qualidade e de tecnologia avançada. [...] Independentemente do fato de esses sistemas serem realmente superiores aos demais do ponto de vista técnico, a institucionalização da marca da IBM, como sinônimo de qualidade superior e a atitude conservadora dos gerentes dos CPDs para defender suas posições foi um fator importante nas vendas e na expansão da empresa.

Também existem inúmeros exemplos de empresas que têm como estratégia reproduzir alguns elementos de organizações já consolidadas no ambiente, com o objetivo de facilitar o seu processo de legitimação, como o caso dos produtos de limpeza *Limpux* que se assemelha à marca líder, *Brilux* (Figura 1). Ou ainda, de organizações que possuem um comportamento

mimético ao incorporar modelos e, ou, padrões de grandes empresas norte-americanas, com o intuito de obter a legitimidade do setor no qual atua.



**FIGURA 1: Limpux x Brilux**

FONTE: TECHVITUAL, 2008; TRESBITS, 2008.

No mais, vale salientar uma preocupação exposta por Wood Jr., *apud* Motta e Vasconcelos (2002, p. 405): “vivemos em uma sociedade do espetáculo e da imagem, na qual, para muitos, “parecer” pode ser mais importante do que desenvolver de fato competências específicas”. Conforme coloca Reich (2002, p. 39), “uma marca bem conhecida [...] pode dar a impressão de ter uma grande organização por trás dela, uma vez que sua reputação é grande”. Entretanto, é inegável a importância do gerenciamento de alguns recursos pelas organizações, especialmente a marca, tendo em vista que esse recurso intangível pode agregar valor aos serviços e, ou, produtos oferecidos ao mercado, além de trazer vantagem competitiva sustentável.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, produtos e processos não são mais considerados diferenciais competitivos, tendo em vista que podem ser facilmente copiados e melhorados pela concorrência. Diante dessa realidade, resta às organizações focarem na gestão de recursos intangíveis, dentre os quais as marcas. Os ativos intangíveis são os verdadeiros diferenciais competitivos que as organizações

devem saber administrar para sobreviverem e prosperarem no mercado.

Através de inúmeras pesquisas de mercado e *rankings*, pode-se constatar que os recursos intangíveis – e aspectos simbólicos e cognitivos – possuem um maior valor do que os ativos tangíveis. No atual mercado globalizado, dinâmico e passível de imitação, os recursos tangíveis perdem importância. Entretanto, não deixam de ser necessários. Conforme coloca Vieira (2007), além do desempenho técnico satisfatório, as organizações necessitam obter a legitimidade do ambiente para sobreviver.

Para obter vantagem competitiva e conseguir sobressair no mercado, as organizações devem ser capazes de identificar, qualificar, quantificar e administrar seus recursos intangíveis, dentre os quais a marca. Vale ressaltar que diversos *stakeholders* já avaliam e investem considerando esse ativo intangível. As marcas têm sido importantes para angariar recursos financeiros, investidores, consumidores, talentos, etc.. Em tempos de crise, a legitimidade das marcas fortes são fundamentais para a sustentação de inúmeras empresas.

No mais, vale ressaltar a dificuldade em se obter um diferencial no contexto atual. Continuamente, surgem novos produtos, serviços e organizações que disputam a preferência dos consumidores e investidores, fazendo com que o mercado se torne cada vez mais competitivo.

Diante dessa realidade, conclui-se que, no atual mercado globalizado, no qual as organizações são constantemente desafiadas e têm dificuldades em sobressair e obter a legitimação do ambiente, construir e consolidar uma marca forte pode ser o único meio de atingir o sucesso e permanecer no mercado. De uma forma geral, os recursos intangíveis, principalmente as marcas, podem ser as pilas que sustentarão o poder das organizações.

**Tatiane Nunes Viana de Almeida**  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Mestranda em Administração pela  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte.  
Endereço profissional  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Campus Universitário - Ed. Goiabão do CCSA -  
Lagoa Nova  
59073-000 - Natal, RN - Brasil - Caixa-Postal:  
1551  
Telefone: (84) 2153513 Fax: (84) 2153536  
<http://pep.ufrn.br>  
[tatiane.ufrn@yahoo.com.br](mailto:tatiane.ufrn@yahoo.com.br)

**Miguel Eduardo Moreno Añez**  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Pós doutor em Administração Internacional -  
École des Hautes Études Commerciales,  
Université de Montréal, Canadá.  
Doutor em Administração de Empresas pela  
Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.  
Endereço profissional  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Campus Universitário - Sala 7- Ed. Goiabão do  
CCSA - Lagoa Nova  
59073-000 - Natal, RN - Brasil - Caixa-Postal:  
1551  
Telefone: (84) 2153513 Fax: (84) 2153536  
<http://pep.ufrn.br>  
[anez21@hotmail.com](mailto:anez21@hotmail.com)

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Marcas: branding equity** gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- ALCALDE, T. **A força dos intangíveis**. Disponível em: <[http://www.pap.com.br/conteudo/novidades/novidade.php?id\\_noticia=412](http://www.pap.com.br/conteudo/novidades/novidade.php?id_noticia=412)>. Acesso em: 25 nov. 2008.
- CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação. In: CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. (Org.). **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do observatório da realidade organizacional**. Recife: Editora Universitária UFPE, 2003.
- CAVALCANTI, M. (Org.). **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. 2. ed. São Paulo: Thompson Learning, 2007.
- DAFT, R. **Organizações: teoria e projetos**. 2. ed. São Paulo: Cengage, 2008.
- ENDERS, A.** Management competence: **resource-based management and plant performance**. Nova Iorque: Springer, Physica-Verlag Heidelberg, 2004.
- FOLHA ONLINE.** Confirma as 100 marcas mais valiosas segundo a Brandz. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u394285.shtml>>. Acesso em: 18 nov. 2008.
- IRIGARAY, H. A. et al. **Gestão e desenvolvimento de produtos e marcas**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- KELLER, K. L.; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LEITE, A. P. R. **Mercadologia 2007.1: II unidade**. Apostila (Graduação em Administração). Natal: Departamento de Ciências Administrativas da UFRN, 2007. Mimeografado.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.
- NADAI, F. C.; CALADO, L. R. O conhecimento como recurso estratégico: caracterizando uma organização intensiva em conhecimento (OIC). In: **SEMEAD FEA-USP**, 8., 2005, São Paulo. Anais... São Paulo; SEMEAD USP, 2005.
- PEREZ, C. **Signos da marca: expressividade e sensorialidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- PINHO, J. B. **O poder das marcas**. São Paulo: Summus, 1996. (Coleção Novas Buscas em Comunicação, v. 53).
- REICH, R. B. **O futuro do sucesso: o equilíbrio entre trabalho e qualidade de vida**. São Paulo: Manole, 2002.
- SILVA, W. T. **O valor da marca do conhecimento**. Disponível em: <<http://clipping.planejamento.gov.br/NoticiasImpressao.asp?NOTCod=223163>>. Acesso em: 22 nov.2006.
- TECHVIRTUAL. Disponível em: <[www.techvirtual.com.br](http://www.techvirtual.com.br)>. Acesso em: 26 nov. 2008.
- TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C.. Uma perspectiva baseada em recursos no agronegócio cooperativo. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 7, n. 1, jan./jun. 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1676-56482008000100004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1676-56482008000100004&script=sci_arttext)>. Acesso em: 16 nov. 2008.

## **ADVENTO DAS MARCAS SOB A ÓTICA DA TEORIA INSTITUCIONAL E DA ABORDAGEM BASEADA EM RECURSOS**

TRESBITS. Disponível em: <<http://www.tresbits.com/clientes.php>>. Acesso em: 26 nov. 2008.

VANCE, P. S.; ÂNGELO, C. F. Reputação corporativa: uma revisão teórica. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 93-108, out./dez. 2007.

VIEIRA, M. M. F. O isomorfismo institucional nas organizações. In: JUNQUILHO, G. S.; BIANCO, M. F.; BEHR, R. R. *et al.* (Org.). **Tecnologias de gestão: por uma abordagem multidisciplinar**. Vitória: EDUFES, 2007.

ZYMBERG, N. Visão baseada em recursos. **Mundo do Marketing**. Disponível em: <<http://www.mundodomarketing.com.br/materia.asp?codmateria=4995>>. Acesso em: 16 nov. 2008.