

# REFLEXO DA CAPACIDADE INOVATIVA NA LEMBRANÇA DE MARCA: O CASO STARA

Revista da Universidade Vale do Rio Verde  
ISSN: 1517-0276 / EISSN: 2236-5362  
Vol. 17 | n. 2 | Ano 2019

**Giovani da Silva Lucchese**

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul  
gdslucchese@hotmail.com

**Jorge Oneide Sausen**

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul  
josausen@unijui.edu.br

**Daniel Knebel Baggio**

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul  
baggiod@unijui.edu.br

## RESUMO

O presente estudo dedica-se a identificar os tipos de inovação no marketing que refletiram em maior lembrança de marca da Stara – uma organização gaúcha de grande porte que atua no setor de máquinas agrícolas – no Rio Grande do Sul, em uma análise no período de 1997 a 2017. Para isso, utilizou-se uma pesquisa empírica, qualitativa, exploratória e descritiva, fundamentada em duas premissas metodológicas: a abordagem longitudinal histórica e a abordagem processual e contextual. No que tange aos resultados, constatou-se que a Stara passou por três fases de mudança estratégica: a primeira, caracterizada pela consolidação de parcerias comerciais e investimentos em pesquisa tecnológica; a segunda, representada pela reestruturação organizacional; e a terceira, envolvendo o fortalecimento da marca e expansão do mercado. Concluiu-se que na terceira fase - momento em que o setor foi incluído na pesquisa de lembrança de marca no Rio Grande do Sul – as inovações de processo e de paradigma, ocorridas em 2012, e a inovação de produto, em 2014, foram estratégias determinantes para o fortalecimento da marca na recordação dos consumidores.

**Palavras-chave:** Capacidades Dinâmicas. Capacidade Inovativa. *Brand Equity*. Lembrança de Marca. Marketing.

## REFLECTION ON INNOVATIVE CAPABILITY IN BRAND AWARENESS: THE CASE OF STARA

### ABSTRACT

This study aims at identifying the types of innovation in the marketing that reflected on the highest brand awareness of Stara – a large Gaúcha Organization which operates in the agricultural machinery sector – in Rio Grande do Sul, in an analysis of the period from 1997 to 2017. An empirical, qualitative, exploratory and descriptive research was used, based on two methodological premises: the historical longitudinal approach, procedural and contextual approach. Regarding the results, it was verified that Stara went through three phases of strategic change: the first, characterized by the consolidation of commercial partnerships and investments in technological research; the second, represented by organizational restructuring; and the third, involving the strengthen of the brand and market expansion. In conclusion, in the third phase - when the sector was included in the brand awareness survey in Rio Grande do Sul - the innovations of process and paradigm, occurred in 2012, and the product innovation, in 2014, which were decisive factors to strengthen the brand awareness of consumers.

**Keywords:** Dynamic Capabilities. Innovative Capability. Brand Equity. Brand Awereness. Marketing.

## 1. INTRODUÇÃO

Em decorrência das rápidas transformações ambientais que emergiram com a evolução tecnológica, intensa concorrência, situação econômica e políticas públicas, a obtenção de vantagem competitiva sustentável pelas organizações constitui-se um fator estratégico. O presente estudo aborda a relação entre dois elementos que contribuem para a obtenção de vantagem competitiva sustentável das organizações: a capacidade inovativa e a marca corporativa.

A abordagem das capacidades dinâmicas têm como enfoque a capacidade organizacional de acumular e combinar novos recursos em novas configurações que capacitam a geração de novas oportunidades de negócios, em decorrência das incertezas do ambiente mercadológico (SAUSEN, 2012). Isto é, diferentemente de outras correntes teóricas, como a Teoria dos Recursos (RBV), em que os recursos e capacidades organizacionais são definidos como variáveis fixas e estáveis, esta perspectiva envolve o processo contínuo de mudanças nas organizações, podendo estas serem intensas ou não, dependendo das características da empresa e do ambiente no qual a mesma está inserida (CAPPELLARI; WALTER; SAUSEN, 2017).

Wang e Ahmed (2007) definem as capacidades dinâmicas como sendo o comportamento organizacional constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e, mais importante, melhorar e reconstruir suas capacidades chave em resposta às mudanças do ambiente para atingir e sustentar vantagem

competitiva. Elas são compostas por três elementos: (1) capacidade adaptativa, (2) capacidade absorviva e (3) capacidade inovativa – esta última sendo o tema do presente estudo.

No que tange a marca corporativa, esta contribui para a obtenção da vantagem competitiva de forma estratégica. Sua função, anteriormente tática e reativa, passou a ser estratégica e visionária para as organizações nas últimas décadas. Atualmente, as marcas são consideradas ativos construídos e gerenciados pelas organizações que visam a obtenção de vantagem competitiva através do *brand equity*, um atributo responsável pelo valor de marca e que proporciona preferência e relacionamento duradouro com o consumidor por meio de fatores intangíveis.

O presente estudo tem, como objetivo principal, compreender as interferências das estratégias de inovação do setor de marketing da Stara e os seus reflexos no *brand equity* – representado pela lembrança de marca pelo consumidor - no período de 1997 a 2017. A pesquisa justifica-se pela sua relevância, uma vez que poucos foram os estudos identificados que relacionam capacidade inovativa com *brand equity*, e em nenhum destes constam os tipos de inovação que geraram maior ou menor lembrança de marca em uma análise longitudinal.

Além da introdução, este artigo é dividido em mais quatro seções. Na primeira, consta uma revisão bibliográfica que discorre sobre a capacidade inovativa, marketing e a relação entre estas duas abordagens. Na segunda, apresenta-se os procedimentos metodológicos utilizados na investigação empírica. Na terceira,

a apresentação e análise de dados, e, por fim, a conclusão do estudo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Capacidade inovativa

Discussões sobre a capacidade inovativa vêm ocorrendo desde a década de 1980, porém, ainda não há um consenso entre os pesquisadores sobre sua definição (CORREIO *et al.*, 2013). No entanto, ela envolve a habilidade organizacional de identificar de novas oportunidades no mercado (NEELY; HII, 1999), transformar conhecimentos e ideias em novos produtos (WANG; AHMED, 2007), processos e sistemas (LAWSON; SAMSON, 2001) e introduzi-los rapidamente no mercado (GUAN; MA, 2003). A capacidade inovativa não se restringe apenas aos aspectos tecnológicos, visto que vantagens competitivas englobam, além do desenvolvimento de inovações tecnológicas, a comercialização dessas tecnologias em uma velocidade mais rápida do que a dos competidores (DECAROLIS; DEEDS, 1999).

Tidd e Bessant (2015), atribuem quatro tipologias da inovação, denominados os “4Ps”. São elas: (1) inovação de produto, a qual refere-se às mudanças no produto ou serviço oferecidas pela organização, como por exemplo, melhor desempenho em uma lâmpada incandescente, um eletrodoméstico ou um plano de telefonia; (2) inovação de processo, relacionada às mudanças na forma como os produtos ou serviços são criados e entregues, podendo ser uma mudança nos métodos de produção, como também um aumento de eficiência de produção das fábricas por meio de equipamentos melhores; (3) inovação de posição, que implica as mudanças no contexto em que produtos/serviços são

introduzidos, como, no caso, um reposicionamento no mercado ou uma melhoria na logística de varejo; e (4) inovação de paradigma, a qual refere-se às mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam as atividades organizacionais, como por exemplo, redefinir setores de varejo para plataformas online. Nesta abordagem, a inovação é vista como o processo de transformar ideias em realidade, e, a partir disso, capturar valor.

### 2.2. Marketing

O termo ‘marketing’, como o próprio nome sugere, refere-se a uma atividade sistemática organizacional que rege as relações de trocas em determinados mercados-alvo, buscando benefícios específicos (RICHERS, 2006). O marketing identifica necessidades e desejos insatisfeitos dos consumidores, especifica os mercados-alvo ideais, decide sobre produtos, serviços e programas adequados e convoca a todos na organização para pensar no cliente e atendê-lo (KOTLER, 2003).

Para as organizações buscarem os seus objetivos de marketing, diversos modelos teóricos foram desenvolvidos com o objetivo de apresentar variáveis controláveis pelas empresas. Entre eles, destacam-se os 4 Ps (MCCARTHY, 1960), que enfatiza o produto, o preço, a praça e a promoção; os 4 As (RICHERS, 1972), com os elementos análise, adaptação, ativação e avaliação; e os 4 Cs (LAUTERBORN, 1990), composto por cliente, custo, conveniência e comunicação.

A abordagem dos 4 Ps de McCarthy, por ser pioneira, adota uma filosofia de marketing de “dentro para fora” (BENNET, 1997), enquanto as propostas dos 4 As de Richers (1972) e dos 4 Cs

de Lauterborn (1990) consideraram as influências de fora para dentro da organização (NASCIMENTO; LAUTERBORN, 2007), ou seja, o fatores ambientais externos. Portanto, baseando-se neste quesito, o presente estudo utilizou o modelo de Richers (1972), considerando que este foi fundamentado no contexto brasileiro e no qual há uma forte ênfase na importância das informações do mercado.

No modelo dos 4 As, o elemento análise visa compreender as forças vigentes no mercado em que a organização opera; a adaptação refere-se ao ajustamento da oferta às forças externas detectadas na análise; a ativação é um conjunto de medidas destinadas a fazer com que o produto atinja os mercados e seja adquirido pelos consumidores com a frequência desejada; e a avaliação exerce o controle sobre os processos de comercialização e interpreta resultados para racionalizar os futuros processos de marketing. A abordagem é dividida em dois grupos: o primeiro é composto pelos elementos avaliação e análise, que destinam-se ao levantamento e interpretação de informações; o segundo, que corresponde a adaptação (composta pelo design, marca, embalagem, preço, assistência aos clientes, entre outros elementos) e ativação (composta pela distribuição, logística, venda pessoal e publicidade), é o que o autor denomina Mix de Marketing ou Composto de Marketing.

### 2.2.1. Marca, *brand equity* e lembrança de marca

Entre os propósitos do marketing, o fortalecimento da marca é um fator relevante para uma organização reforçar a lealdade dos seus consumidores (HEALEY, 2009). Os consumidores estão dispostos a pagar a mais por um produto ou serviço por causa das crenças e

vínculos que são criados ao longo do tempo em suas mentes em relação a uma marca (KELLER, 2013). Neste aspecto, o *brand equity* pode ser considerado um conjunto de ativos e passivos que estão ligados a uma marca, a seu nome ou a seu símbolo, e que podem atribuir um valor maior ou menor de um bem ou serviço a uma empresa e/ou a seus consumidores (AAKER, 1998).

Embora não haja um consenso sobre a definição de *brand equity* (ÇİFCİ *et al.*, 2016), entre suas principais correntes teóricas, consta a *consumer-based brand equity* (AAKER 1991; KELLER, 1993; PAPPU *et al.*, 2005), a qual justifica que o valor de uma marca envolve o coração e a mentes dos consumidores (DATTA; AILAWADI; HEERDE, 2017). Esta perspectiva é considerada a mais relevante pela maioria dos acadêmicos e profissionais em pesquisa de marketing, pois se uma marca não tem valor para o consumidor, ela não faz sentido para investidores, fabricantes ou varejistas (COBB-WALGREN *et al.*, 1995).

A lembrança de marca é um aspecto constante na *consumer-based brand equity*, na medida em que integra conhecimento de uma marca, que é um elemento antecedente do *brand equity* nos modelos teóricos de Aaker (1991) e Keller (1993), como também compõe metodologias de estimativas monetárias de marcas, como a da consultoria global Interbrand, a primeira empresa a ter sua metodologia certificada como compatível com os requisitos internacionais da ISO 10668<sup>1</sup> (BUSINESS WIRE, 2010).

No contexto do Rio Grande do Sul, entre as publicações mais relevantes de índices de

<sup>1</sup> Norma internacional que estabelece os requisitos mínimos para os métodos de medição do valor da marca monetária (ISO, 2010).

lembrança de marca, consta a Marcas de Quem Decide, realizada pelo Jornal do Comércio e pela Qualidata (QUALIDATA, 2018). Serão considerados, no presente estudo, dados fornecidos por esta pesquisa pela sua credibilidade e tempo de atuação, considerando que ela está em atividade desde 1999 e que não há periódico no meio acadêmico que forneça constantemente este tipo de informação.

### 2.3 Relação entre marketing e capacidade inovativa

Peter Drucker, já defendia, na década de 1960, que o sucesso de uma empresa é determinado pelo lado de fora dela, e não por decisões internas (NASCIMENTO; LAUTERBORN, 2007). Nesta perspectiva, como já mencionado, alguns modelos que ressaltam a necessidade da atividade de marketing olhar para fora da empresa começaram a surgir, como o modelo dos 4 As de Richers (1972), que inclui pesquisa e avaliação. O ponto de convergência entre capacidade inovativa e marketing é salientado na abordagem do marketing 4.0. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) defendem que, na era digital pós 2010, o mercado fornece as ideias e as empresas as comercializam, visto que a taxa de inovação interna nunca é veloz o bastante para tornar as empresas competitivas num mercado em constante mudança.

Nos que tange às marcas, contudo, raramente as suas vantagens baseadas apenas na vanguarda tecnológica possuem duração. Neste caso, as patentes expiram, os preços caem e os rivais surgem com melhores soluções (HEALEY, 2009).

Tidd *et al.* (1997) apontam que inovação e marca são termos gerais usados pelas

organizações na busca por sobrevivência e desenvolvimento, podendo capacitá-las a criarem novos valores para seus ativos. A inovação está relacionada ao “pensar além do óbvio” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). Logo, Aaker (2015) defende a necessidade das organizações apropriarem-se de uma inovação, dando credibilidade a ela e comunicando-a para obter vantagem competitiva, podendo ela ser um recurso, ingrediente, tecnologia, serviço ou programa.

Diversos estudos recentes, como os de, Nørskov *et al.* (2015), Han e Hyun (2015) Gehani (2016), Shriedeh e Ghani (2016) e Shiau (2017) demonstram que a capacidade inovativa é uma força que influencia diretamente no *brand equity*. De acordo com Pappu e Quester (2016), ainda que o conceito de inovatividade de marca seja diferente da associação entre capacidade inovativa e *brand equity*, a percepção dos consumidores sobre a inovação das marcas impacta a fidelidade de marca, e a capacidade de provocar esta percepção depende de a empresa poder comunicar com êxito e persuasivamente sobre suas marcas.

Entre as bases teóricas pesquisadas para o presente estudo, no que relaciona-se capacidade inovativa com *brand equity*, ganha-se relevância um estudo de Gehani (2016), em que demonstra-se a mudança drástica no valor de marca de organizações da indústrias dinâmicas de tecnologia de informação e eletrônicos devido à capacidade inovativa (ou a falta dela) nas mesmas. O autor defende que os valores da marca corporativa estão mais intimamente correlacionados com a capacidade inovadora dinâmica das empresas, em vez de seu legado ou identidade. Assim, para que as organizações

sustentem valores de marca, elas precisam, entre outros fatores, construir capacidades dinâmicas, aceitando que a intensidade da rivalidade, assim como as regras de entrada no mercado, podem mudar periodicamente a cada poucos anos devido à turbulência e insensibilidade do mercado global; e inovar continuamente, compreendendo que a herança de valor de marca com base em inovações do passado já não é mais o suficiente.

### 3. METODOLOGIA

Adotou-se, para o presente estudo, as abordagens qualitativa (DEMO, 2008), exploratória e descritiva (COLLIS; HUSSEY, 2005), sob a estratégia de estudo de caso (VERGARA, 2009).

Para a escolha da organização, foram considerados os seguintes critérios: (1) ser de grande porte; (2) ter longo tempo de atividades e estar consolidada no mercado; (3) representar o interior do estado do Rio Grande do Sul entre as grandes organizações atuantes no cenário nacional; e, (4) estar entre as mais lembradas no estado no seu respectivo setor. A Stara, organização objeto de estudo, possui todos os critérios mencionados.

A coleta de dados do presente estudo foi pautada por meio de entrevistas abertas no setor de marketing da Stara, com vistas em obter o maior número possível de informações e detalhes a partir da visão dos entrevistados (BONI; QUARESMA; 2005), e análise documental. As entrevistas foram com as pessoas vinculadas às áreas de relacionamento, comunicação, demonstração e marketing de produto.

No que tange aos dados secundários, utilizou-se as políticas e diretrizes do setor de marketing das organizações, bem como da análise de outros documentos e informativos indicados pelos seus coordenadores de marketing.

Como procedimentos de análise de dados, foi utilizada a abordagem longitudinal histórica, processual e contextual (PETTIGREW; FERGIE; MCKEE, 1992). Com base em um conjunto de perguntas, buscou-se identificar os períodos estratégicos que foram marcados por algum tipo de inovação no marketing, entre os anos de 1997 a 2017 – intervalo de tempo escolhido pela quantidade significativa de eventos estratégicos relevantes na Stara, a partir da década de 1990, e por ter sido um momento de expansão dos meios digitais, responsáveis por uma transformação no comportamento social (GONÇALVES, 2006).

Deste modo, analisou-se cada período estratégico considerando o seu conteúdo (o que foi feito?), o contexto (por que foi feito?) e o processo (como foi feito?). O conteúdo, neste caso, refere-se a estratégia de inovação adotada pela empresa. O contexto, fornece explicação do porquê que a empresa adotou tal estratégia, ou seja, a justificativa. O processo, por fim, procura dizer como a organização implementou a estratégia inovativa.

Na sequência, foram identificados os períodos estratégicos em que a marca esteve entre as mais lembradas, considerando dados da pesquisa Marcas de Quem Decide, fornecidos via e-mail aos autores pelo setor de redação do Jornal do Comércio, em 2017; as dimensões do marketing mais relevantes em cada ano deste período estratégico, considerando os 4 As do

marketing de Richers (1972); e os tipos de inovação, com base nos 4 Ps de Tidd e Bessant (2015), que ocorreram, hipoteticamente interferindo em maior posicionamento na lembrança da marca Stara.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

##### 4.1 Apresentação da organização objeto de estudo

A Stara é uma organização fundada no interior do Rio Grande do Sul e está em atividade desde 1960. Presente nos cinco continentes, ela produz e exporta máquinas agrícolas para mais de 35 países. Entre seus produtos, constam pulverizadores, plantadeiras e semeadeiras, tratores, produtos de agricultura de precisão, carretas agrícolas e plataformas de milho. Historicamente, sempre se caracterizou como uma empresa familiar, mesmo com sua atual gestão profissionalizada. Atualmente conta com 2200 colaboradores.

Apesar da organização ter surgido em 1960, o setor de marketing da Stara foi criado oficialmente em 2001. Era composto inicialmente apenas por uma pessoa, sendo esta responsável por fotografar produtos, elaborar materiais gráficos e organizar feiras, exposições e eventos, entre outras atividades semelhantes. Atualmente, o setor é composto por 21 colaboradores, sendo estes distribuídos em quatro áreas:

- 1) Relacionamento: encarregado de promover ações de relacionamento com os *stakeholders*.
- 2) Comunicação: composto por jornalistas e designers, envolvendo trabalhos de campanhas de publicidade.
- 3) Demonstração: ligado diretamente às vendas, é composto por técnicos agrícolas e motoristas com carteira para caminhão experientes. São responsáveis por fazerem a demonstração dos atributos das máquinas aos produtores rurais.
- 4) Marketing de produto: área ligada à engenharia, em parceria com agrônomos e universidades. É responsável pelo desenvolvimento e lançamento de produtos. Realiza testes em produtos, além da captação da opinião dos consumidores.

##### 4.2. Períodos de mudanças estratégicas na empresa ligadas às inovações

No Quadro 1, é apresentada a sistematização dos eventos marcantes que aconteceram entre os anos 1997 a 2017, de acordo com a metodologia do estudo, interpretadas à luz da teoria das capacidades inovativas e que determinaram nas principais mudanças na Stara.

**Quadro 1** - Períodos de mudança estratégica na Stara

	Períodos estratégicos	Contexto (Por quê?)	Conteúdo (O quê?)	Processo (Como?)
1997 a 2005	I – Parcerias comerciais e pesquisa tecnológica	Necessidade de aumento da linha de produtos e visão de oportunidade de crescimento no ramo da tecnologia de precisão a longo prazo.	Lançamento de novos produtos em parceria com outras organizações e criação do projeto Aquarius.	- Alianças estratégicas com outras organizações para o desenvolvimento de produtos. - Investimento em pesquisas tecnológicas.

2006 a 2009	II – Reestruturação organizacional	Crise financeira relacionada à estiagem de 2004 e fim das parcerias comerciais.	Recuperação de produtos perdidos pelo rompimento das parcerias.	Trabalhos internos de desenvolvimento de produtos.
2010 a 2017	III –Fortalecimento da marca e expansão do mercado	Preocupação com as vendas, pós-venda e ampliação da linha de produtos com tecnologia produzida internamente.	Lançamento de vasta linha de produtos, inauguração de concessionárias exclusivas e ações de endomarketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnologias resultantes das pesquisas desenvolvidas na década anterior.</li> <li>- Independência de outras concessionárias para a venda de produtos.</li> <li>- Valorização dos colaboradores.</li> <li>- Investimentos em comunicação</li> </ul>

**Fonte:** dados da pesquisa (2017)

#### 4.2.1. Período I – Parcerias comerciais e pesquisa tecnológica (1997-2005)

Em meados da década de 1990, a Stara começou a exportar seus produtos para países vizinhos, como Uruguai e Argentina. Diante disso, percebeu-se uma necessidade de aumentar a sua linha de produtos. Até então, esta linha de produtos era composta, em grande parte, por implementos agrícolas. Além disso, o ciclo de venda destes produtos era sazonal, e a organização constatou a importância de vender produtos todos os meses, por maior lucratividade e, conseqüentemente, possibilidade de investimentos. A Stara pretendia ter uma longa linha de produtos a curto prazo, portanto, optou-se por firmar parcerias estratégicas com outras organizações para o desenvolvimento de produtos.

A primeira parceria foi com a Vicon Máquinas Agrícolas Ltda, em 1997, que resultou no lançamento do Tornado 600P. Já em 1998, a Stara formou aliança com a Yomel, uma empresa argentina relativamente maior. Em 1999, foi realizada uma terceira parceria, desta vez com a Amazone Werke, uma empresa alemã que estava

iniciando a fabricação de produtos com tecnologia de distribuição em taxa variada, o que resultou na vinda desta tecnologia para as fábricas da Stara.

No ano 2000 começaram os investimentos em pesquisa. A Stara acreditou que para maior produção, o grande diferencial, a longo prazo, seria trabalhar com agricultura de precisão. Naquele momento, a tecnologia de agricultura de precisão estava em seus primórdios. Criou-se assim o projeto Aquarius, que atuava em pesquisa de máquinas agrícolas que viabilizam esta atividade. Porém, a tecnologia para esta agricultura, na época, era importada – a Stara dependia de comprar essa tecnologia de terceiros, o que se tornava um empecilho em determinadas situações, como por exemplo, o surgimento de problemas técnicos nos produtos. Diante disso, a organização constatou a necessidade de deter esta tecnologia para crescer neste ramo, ou seja, desenvolver o próprio GPS.

Mais uma aliança comercial foi selada em 2001, com a Sfil, uma organização familiar com bom produto que atuava apenas na região

sul do Brasil. Uma pequena porcentagem do faturamento da Stara iria para a Sfil e uma média porcentagem do faturamento da Sfil iria para a Stara. Surge então a linha de produtos Stara Sfil, com o slogan “a mais completa linha de máquinas agrícolas do Brasil” - oferecia-se produtos do plantio até a colheita em concessionárias de organizações maiores.

#### 4.2.2. Período II – Reestruturação (2006-2009)

Um grande seca em 2004 ocasionou uma crise financeira no Rio Grande do Sul, que seguiu por dois anos. Muitas organizações faliram e a Stara chegou a reduzir de 800 funcionários para 200. Neste período, as grandes organizações multinacionais do segmento iniciaram investimentos na venda de implementos agrícolas. Grande parte dos acionistas defendiam a venda da Stara diante da situação delicada no ambiente e de uma proposta de compra da AGCO. A lista de acionistas favoráveis à venda continha poucas ações, porém Gilson Trennepohl, esposo da neta de Johannes Stapelbroek (fundador da Stara), adquiriu ações, obtendo assim o controle acionário, com 50,5%.

Iniciou-se, a partir de tais acontecimentos, uma gestão totalmente modificada e com mais transparência em 2006. O grupo AGCO comprou a Sfil e acabaram-se as parcerias e a marca voltou a ser Stara. Com a separação da Sfil, a Stara perdeu os seus produtos do segmento de plantio e plataformas de milho. Esta nova fase, portanto, foi marcada pela reestruturação - investimento no desenvolvimento de produtos que anteriormente só eram possíveis serem fabricados com as parcerias. No entanto, neste exato período, houve uma grande movimentação por parte dos

agricultores em trocarem suas frotas de plataforma de milho, devido a uma tendência de redução dos espaçamentos no plantio de milho. Usufruindo desta oportunidade, a Stara desenvolveu e lançou a plataforma de milho BRAVA, com espaçamento adequado para esta nova prática. O produto fez a Stara ser líder no mercado naquele ano e no ano seguinte. É importante ressaltar que, neste período, o setor de marketing era composto apenas por duas pessoas e sem autonomia.

No ano de 2008, o destaque na inovação do marketing continuou no produto. Foi desenvolvida uma nova linha de plantio e pulverizadores. Para o lançamento da plantadeira, houveram grandes investimentos em comunicação. A pesquisa e desenvolvimento no setor de agricultura de precisão também começara a demonstrar resultados. Já em 2009, a Stara realizou investimentos estratégicos que lhe garantiram maior participação de mercado e crescimento sustentável. A inovação em produtos continuava, desta vez com o lançamento dos pulverizadores autopropelidos Gladiadores - os únicos no Brasil equipados direto de fábrica com o pacote de tecnologia.

#### 4.2.3. Período III – Fortalecimento da marca e expansão do mercado (2010-2017)

A Stara começou o ano de 2010 com a inauguração de sua filial no município de Carazinho-RS. Foi neste ano também que foi lançado o seu primeiro controlador para agricultura de precisão, resultado das pesquisas desenvolvidas no início da década de 2000. Foi um grande marco, pois até os dias atuais, é a única organização no setor de máquinas agrícolas com a própria tecnologia de agricultura de

precisão, ao lado de outra multinacional, o que lhe permite possibilidade de diferenciação. Cabe ressaltar sobre a inovação no preço, em que utilizou-se uma estratégia de embutir o valor da tecnologia mencionada nos produtos. O ano foi marcado também pelo lançamento do primeiro e único pulverizador autopropelido com barras centrais do mundo, o Imperador 3100.

No ano seguinte, o grande destaque foi na distribuição. Até então, a Stara sempre vendeu produtos nas concessionárias de outras organizações. Como a Stara nos últimos anos havia ampliado sua linha de produtos, constatou-se a oportunidade em ter um ponto de venda próprio. O objetivo, portanto, era criar uma rede de concessionárias exclusivas de seus produtos. Para atrair investidores, houveram grandes ações de comunicação, como investimentos em design de lojas e outros materiais publicitários. Entre 2011 e 2017, surgiram 55 concessionárias Stara no Brasil, o que também demandou grandes investimentos em comunicação em apoio à elas.

A partir de 2012, a Stara apostou em novos projetos que visavam a valorização de seus colaboradores e consumidores: (1) a Stara Financeira, um banco que financia clientes e funcionários direto de fábrica, com muito mais agilidade e sem cobrança de taxas; (2) o projeto “Olhar de Tigre”, que tem como função atrair, descobrir e reter os talentos da empresa; e (3) o Projeto Íris, que revisa processos existentes na

empresa em busca de excelência produtiva e satisfação total dos clientes.

Em 2013, é lançado o trator ST MAX 105. Diante disso, a Stara tornou-se a primeira indústria de máquinas agrícolas brasileira a incorporar tratores em sua linha de produtos. Os quatro anos seguintes foram marcados pelo lançamento de 21 produtos, com destaque ao Imperador 3.0, o primeiro autopropelido do mundo com dupla função: distribuidor e pulverizador na mesma máquina. Até o ano de 2017, a Stara possui 23 projetos de engenharia em desenvolvimento, além de 123 pontos de venda no Brasil. É a 14ª empresa mais inovadora do sul do Brasil, de acordo com a edição número 323 da revista *Amanhã*.

#### 4.3. Reflexo da capacidade inovativa na lembrança de marca Stara

O setor de produção de máquinas agrícolas como objeto de pesquisa teve seu início em 2011 na pesquisa Marcas de Quem Decide. Portanto a análise do tipo de inovação que refletiu no *brand equity* da organização foi pautada no período 2010 a 2017. No Quadro 2 a seguir, consta as dimensões do modelo de Richers (1972) que inovaram a cada ano deste período, seguido do respectivo tipo de inovação, sob a ótica do modelo de Tidd e Bessant (2015) e do posicionamento, na pesquisa Marcas de Quem Decide.

**Quadro 2** – Tipo de inovação e posição na lembrança de marca dos consumidores no período 2010 a 2017

Ano	Dimensões em destaque nos 4 As de Marketing (Richers, 1972)	Tipo de inovação (Tidd e Bessant, 2015)	Posição em lembrança de marca (Marcas de Quem Decide)
2010	- Adaptação (inovação no produto e no preço) - Ativação (inovação na distribuição e no ponto de venda)	<b>Inovação de produto:</b> Lançamento do primeiro controlador para agricultura de precisão nos produtos. <b>Inovação de processo:</b> O preço da tecnologia da agricultura de precisão embutido no valor	<i>Pesquisa inexistente</i>

		final do produto. <b>Inovação de posição:</b> Inauguração da filial em Carazinho-RS.	
2011	- Ativação (inovação na distribuição, no ponto de venda e na comunicação)	<b>Inovação de posição:</b> (1) Criação da rede de concessionárias exclusivas Stara; (2) comunicação e design para as concessionárias.	Não constava
2012	- Avaliação (revisão de processos) - Análise (retenção de talentos da empresa)	<b>Inovação de processo:</b> Criação do Projeto Íris, propondo uma revisão dos processos existentes na empresa em busca de excelência produtiva. <b>Inovação de paradigma:</b> (1) Criação do projeto “Olhar de Tigre”, para descobrir e reter os talentos da empresa; (2) Criação da Stara Financeira.	Não constava
2013	- Adaptação (inovação na oferta)	<b>Inovação de produto:</b> Lançamento do trator ST MAX 105. <b>Inovação de paradigma:</b> Incorporação tratores na linha de produtos.	4º lugar
2014 e 2015	- Adaptação (inovação na oferta)	<b>Inovação de produto:</b> Lançamento de nove produtos - (1) Rebooke 26000; (2) Rebooke 12000 TSI; (3) Ceres Super, (4) Topper 5500, (5) Extratora Drag; (6) Embolsadora Super Bin, (7) Victória Top RD, (8) Estrela; e (9) Super Brutus 30000.	5º lugar
2016	- Adaptação (inovação na oferta e no desenvolvimento de produtos)	<b>Inovação de produto:</b> Lançamento de quatro produtos: (1) Imperador 3.0; (2) Princesa; (3) Hércules 6.0; e (4) Brava +. <b>Inovação de posição:</b> Inauguração de nova fábrica de montagem, com 23 mil m <sup>2</sup> .	4º lugar
2017	- Adaptação (inovação na oferta)	<b>Inovação de produto:</b> Lançamento de oito produtos (não informados).	3º lugar

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017)

É possível, portanto, obter duas constatações. A primeira, relaciona-se ao fato de que a organização começou investir em ações de avaliação e análise em 2012, como a criação do projetos “Olhar de Tigre” e o “Projeto Íris”. A partir disso, aumentou a oferta de produtos no ano seguinte (2013) e passou a ser mais lembrada, entrando no ranking da pesquisa Marcas de Quem Decide – visto que nos dois primeiros anos da pesquisa a Stara não constava na lista - e alcançando a 4ª colocação em seu setor. Além disso, ainda em 2012, foi fundada a Stara Financeira, beneficiando tanto os seus colaboradores quanto os clientes.

O tipos de inovações que correspondem a estas ações, de acordo com Tidd e Bessant (2015), são inovação de processo - mudanças na forma como os produtos ou serviços são criados e entregues, relacionadas com a busca por excelência produtiva através da revisão de processos; e inovação de paradigma - mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam as atividades organizacionais, que envolvem a retenção de talentos da organização e a criação de um suporte financeiro. Podem elas serem relacionadas a maior lembrança de marca na medida em que, sob a ótica de Bowker (2003), a capacidade de inovação, a qualidade da gestão de

produtos e serviços e a capacidade de retenção de colaboradores são alguns dos elementos compartilhados pelas organizações que possuem marcas com excelente reputação.

A segunda constatação obtida é de que a ampliação constante da linha de produtos da Stara (quesito adaptação), hipoteticamente, também pode ter contribuído na lembrança de marca. Os resultados das pesquisas em tecnologias para agricultura de precisão (quesitos análise e avaliação), iniciadas no ano 2000, surgiram em 2010, com o lançamento do primeiro controlador para agricultura de precisão produzido internamente. A partir da incorporação desta tecnologia, a Stara passou a investir no desenvolvimento de novos produtos nos anos seguintes. Entre os anos 2014 e 2016, a Stara avançou no ranking Marcas de Quem Decide do 5º para o 3º lugar, atingindo esta posição pela primeira vez na história da pesquisa. Neste período, portanto, prevaleceu uma constante inovação de produto, de acordo com o modelo de Tidd e Bessant (2015), uma vez que foram lançados 13 novos produtos.

O avanço no posicionamento da Stara na lembrança de marca como resultado da inovação de produto, na segunda constatação, vai ao encontro dos pressupostos teóricos da abordagem do marketing 4.0, de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017). Segundo estes autores, nesta perspectiva, o acúmulo de conhecimento, a geração de ideais e o constante lançamento de produtos são fatores que compõem a dimensão intelectual das marcas. Logo, a intelectualidade é um dos seis atributos que atraem os consumidores (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

## 5. CONCLUSÃO

O presente estudo se propôs a analisar os tipos de inovação no marketing que refletiram em maior lembrança de marca na empresa Stara no período compreendido entre 1997 e 2017. Foram identificadas, através da pesquisa, três mudanças estratégicas no marketing da organização durante o período objeto de análise. No entanto, como a pesquisa Marcas de Quem Decide que corresponde a este setor surgiu apenas em 2011, a análise do reflexo da inovação na de lembrança de marca foi pautada no terceiro período estratégico (2010 a 2017).

A pesquisa demonstrou que as inovações de processo e de paradigma, ocorridas no ano 2012, e a inovação de produto, em 2014, influenciaram significativamente na maior lembrança de marca na Stara. Elas aconteceram nos momentos em que o marketing estava orientado para a valorização dos colaboradores e clientes e para os constantes lançamentos de produtos, respectivamente.

É válido ressaltar que a inovação de produto foi resultado da percepção organizacional de novas oportunidades de crescimento no ramo da agricultura de precisão e, conseqüentemente, de uma orientação voltada para a pesquisa em tecnologia, que teve início em 2000.

Tidd e Bessant (2015) afirmam que a exploração de avanços radicais na tecnologia permitem a possibilidade de uma inovação. Assim, torna-se evidente a importância das dimensões análise e avaliação do modelo de Richers (1972), que envolvem o levantamento e a interpretação de informações provenientes do mercado, na atividade de marketing. Logo, é possível afirmar que o desenvolvimento de

constantes inovações, por meio de recursos e capacidades legítimos e difíceis de serem copiados pelos concorrentes, influencia na lembrança das marcas corporativas, conseqüentemente, tornando-as mais valorizadas.

Esta constatação vai ao encontro do ponto de vista de Aaker (2015), de que a inovação, por meio de recursos, ingredientes, tecnologias, serviços ou programas, é o caminho para as marcas obterem diferenciais no mercado, o que gera motivos para os consumidores comprarem e serem fiéis. O presente estudo apoia-se, ainda, em Silva, Paula e Paula (2017), que apontam a inovação de produto, como também a da própria empresa sendo componentes de valor para o consumidor e proporcionando efeitos diretos sobre os benefícios simbólicos da marca.

A pesquisa contribui com os estudos que envolvem a relação entre capacidade inovativa e *brand equity*, na medida em que possibilitou, através da descrição e análise dos eventos de mudança estratégica de uma empresa, mostrar a relação entre teoria e prática, podendo ser referência tanto a novos estudos acadêmicos quanto à prática empresarial. No que tange às suas limitações, ela restringiu-se a relatar os fatos ocorridos na Stara com base na percepção e interpretação da equipe de marketing da organização. Para pesquisas futuras, sugere-se a obtenção de dados sob a ótica de mais gestores da organização, como também envolvendo os clientes da empresa.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. **Managing Brand Equity**. Free Press, NY, 1991.

AAKER, D. **Marcas: Brand Equity - gerenciando o valor da marca**. 3. ed. São Paulo: Elsevier, 1998.

AAKER, D. **On Branding: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

BENNETT, A. R. The Five Vs - A Buyer's Perspective of the Marketing Mix. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 15, n. 3, p. 151-156, 1997.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**. Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

BOWKER, D. Relações públicas e *branding*. In: CLIFTON, R; SIMMONS, J. **O mundo das marcas**. Lisboa: Actual Editora, 2005.

BUSINESS WIRE. **Interbrand's methodology becomes the world's first iso certified approach for valuing brands**. Nova York, 2010. Disponível em: <https://www.businesswire.com/news/home/20101201006948/en/Interbrand%E2%80%99s-Methodology-World%E2%80%99s-ISO-Certified-Approach-Valuing>. Acesso em: 15 mar. 2018.

CAPPELLARI, G.; WALTER, J.; SAUSEN, J. O. análise do processo de mudança estratégica sob a perspectiva da teoria das capacidades dinâmicas: o caso da metalúrgica inovação. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 15, n. 2, p. 667-679, 2017.

ÇIFCI, S.; EKINCI, Y.; WHYATT, G.; JAPUTRA, A.; MOLINILLO, S.; SIALA, H. A cross validation of Consumer-Based Brand Equity models: Driving customer equity in retail brands. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 9, p. 3740-3747, 2016.

COBB-WALGREN, C. J.; RUBLE, C. A.; DONTHU, N. Brand equity, brand preference, and purchase intent. **Journal of Advertising**, v. 24, n. 3, p. 25-40, 1995.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORREIO, M. R. W.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M.; PESSOA, M. N. M.; ROLDAN, V. P. S. Capacidade inovativa: um estudo com empresas da indústria de vestuário do Ceará. **Gestão Contemporânea**, v. 10, n. 14, p. 91-118, 2013.

DATTA, H.; AILAWADI, K.; HEERDE H. V. How Well Does Consumer-Based Brand Equity Align with Sales-Based Brand Equity and Marketing Mix

- Response?. **Journal of Marketing**, v. 81, p. 1–20, 2017.
- DECAROLIS, D. M.; DEEDS, D. L. The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: an empirical investigation of the biotechnology industry. **Strategic Management Journal**, v. 20, n.10, p. 953–968, 1999.
- DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2008.
- GEHANI, R. R. Corporate Brand Value Shifting from Identity to Innovation Capability: from Coca-Cola to Apple. **Journal of Technology Management & Innovation**, Santiago, v. 11, p. 11, 2016.
- GONÇALVES, Elizabeth Moraes. **Propaganda & linguagem: análise e evolução**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2006.
- GUAN, J.; MA, N. Innovative capability and export performance of Chinese firms. **Technovation**, v. 23, n. 9, p. 737-747, 2003.
- HAN, H.; HYUN, S. S. Customer retention in the medical tourism industry: Impact of quality, satisfaction, trust, and price reasonableness. **Tourism Management**, v. 46, p. 20-29, 2015.
- HEALEY, M. **O que é branding?**. Barcelona: GG, 2009.
- HIL, J.; NEELY, A. Innovative capacity of firms: on why some firms are more innovative than others. In: International Annual Euroma Conference, 7, 2000, Ghent. **Proceedings...** Brussels: Euroma, 2000.
- KELLER, K. L. Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 1-22, 1993.
- KELLER, K. L. **Strategic brand management**. 4 ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice-Hall, 2013.
- KOTLER, P. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, v. 5, n. 3, p. 377-400, 2001.
- LAUTERBORN, B. New Marketing Litany: Four Ps Passé: C-Words Take Over. **Advertising Age**, v. 61, n. 41, p. 26, 1990.
- MCCARTHY, E. J. Basic marketing, a managerial approach. Homewood, R. D. Irwin, 1960.
- NASCIMENTO, A.; LAUTERBORN, R. **Os 4 Es de marketing e branding: evolução de conceitos e contextos até a era da marca como ativo intangível**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- NEELY, A. D.; HIL, H. H. **The innovative capacity of firms**. Report commissioned by the Government Office for the East of England, 1999.
- NØRSKOV, S.; CHRYSOCHOU, P.; MILENKOVA, M. The impact of product innovation attributes on brand equity. **Journal of Consumer Marketing**, v. 32, n. 4, p. 245-254, 2015.
- OCDE. **Manual de Oslo**. 3 ed. FINEP/OECD, 2005.
- PAPPU, R.; QUESTER, P. G.; COOKSEY, R. W. Consumer Based Brand Equity: Improving the Measurement - Empirical Evidence. **Journal of Product and Brand Management**, v. 14, n. 3, p. 143-154, 2005.
- PETTIGREW, A.; FERGIE, E.; MCKEE, L. **Shaping Strategic Change**. London: Sage Publications, 1992.
- QUALIDATA. **O mais abrangente estudo de reconhecimento de marcas do sul do Brasil**. Disponível em: <https://www.http://marcas.qualidata.org>. Acesso em: 19 jan. 2018.
- RICHERS, R. **Um conceito funcional de integração mercadológica: ensaios de administração mercadológica**. Rio de Janeiro: FGV, 1972.
- RICHERS, R. **O que é marketing?** 21 ed. São Paulo: Brasiliense, 2006.
- SAUSEN, J. O. Gestão estratégica, competitividade e desenvolvimento. In: SIEDENBERG, Dieter Rugar. **Desenvolvimento sob múltiplos olhares**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2012, p. 244.
- SHRIEDEH, F. B.; GHANI, N. H. A. Innovation's effect on brand equity: insights from medical tourists. **Journal of Asian Business Strategy**, v. 6, n. 8, p. 176-184, 2016.
- SILVA, C. H. P.; PAULA, V. M. F.; PAULA, V. A. F. Marcas inovadoras: como os consumidores percebem a inovação. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 16, n. 1, p. 83-97, 2017.
- STARA. **Sobre a Stara**. Disponível em: <http://www.stara.com.br/sobre-a-stara/>. Acesso em: 2 nov. 2017.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing Innovation: Integrating Technological, Market, and Organizational Change**. New York: John Wiley, 1997.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research. **International Journal of Management Reviews**, Oxford, v. 9, p. 35-38, 2007.

---

**Giovani da Silva Lucchese**

Mestre em Desenvolvimento Regional – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI)

---

---

**Jorge Oneide Sausen**

Professor Pós Doutor do Programa de Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento Regional – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI)

---

---

**Daniel Knebel Baggio**

Professor Doutor do Programa de Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento Regional – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI)

---