UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GESTÃO DE MARCAS PARA O MERCADO EXTERNO
UM ESTUDO DAS EMPRESAS PAULISTAS PRODUTORAS DE ALIMENTOS,
CALÇADOS E CONFECCÇÕES PARA EXPORTAÇÃO

Angela Cristina Marqui

Orientador: Prof. Dr. Flávio Torres Urdan

SÃO PAULO
2004

Prof. Dr. Adolpho José Melphi
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

ANGELA CRISTINA MARQUI

**GESTÃO DE MARCAS PARA O MERCADO EXTERNO
UM ESTUDO DAS EMPRESAS PAULISTAS PRODUTORAS DE ALIMENTOS,
CALÇADOS E CONFECCÕES PARA EXPORTAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Flávio Torres Urdan

SÃO PAULO

2004

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Publicações e Divulgação do SBD/FEA/USP

Marqui, Angela Cristina

Gestão de marcas para o mercado externo : um estudo das empresas paulistas produtoras de alimentos, calçados e confecções para exportação / Angela Cristina Marqui. -- São Paulo, 2004.
xxx f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2004
Bibliografia.

1. Marketing 2. Marcas 3. Comércio exterior I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. II. Título.

CDD – 658.8

Agradeço a Deus.

Ao meu orientador o Prof. Dr. Flávio Torres Urdan, que contribuiu com seu conhecimento e experiência, mas além de tudo foi paciente em cada etapa do trabalho.

Aos Professores Marcos Fava Neves e Dirceu Tornavoi de Carvalho, que participaram da banca do exame de qualificação, pelas recomendações e críticas ao projeto de dissertação.

A todos os Professores da Faculdade com os quais tive oportunidade de relacionar-me, dentro e fora das aulas, pelo aprendizado que proporcionaram e respeito demonstrado.

Aos funcionários da FEARP, em particular aqueles da Seção de Pós-Graduação.

Aos amigos da pós em especial a Paula Gonçalves pelo companheirismo, ao Eduardo Fonseca pela paciência e ao Caio Rossi pelos aconselhamentos.

Aos amigos que conheci durante a pós Alexandre Augusto de Souza e Elis Regina; por serem companhias que me fortalecem; Que deus os conservem meus amigos.

Ao meu Gestor Rogério Garcia, pessoa a qual me serve de inspiração, por ter confiado em mim e permitido que eu me desenvolvesse profissionalmente além do meio acadêmico e contaminou-me com sua força.

As empresas que retornaram os questionários preenchidos.

Finalmente , à minha família, em especial a minha mãe June Garcia Marqui, que desde o início esteve sempre ao meu lado, e ao meu irmão caçula Carlos Henrique Marqui, que, por mais de uma vez, me deixou irada, mas seu carinho, sua companhia e compreensão durante os dias que compartilhamos compensaram tudo.

RESUMO

O propósito central desta dissertação é avaliar o valor das marcas das empresas paulistas produtoras de alimentos, calçados e confecções no mercado externo. A autora revisa os modelos de gestão de marcas disponíveis na literatura e seleciona quatro modelos. Os quatro modelos selecionados são o modelo lógico de administração de marcas, o modelo *Brand Asset Management*, o modelo de construção do patrimônio da marca e o modelo *Consumer Based Brand Equity*, que servem de base para a autora elaborar um questionário que permite avaliar o valor das marcas das empresas no mercado externo. Na pesquisa empírica realizada, este questionário é respondido por uma amostra de 125 empresas paulistas que exportaram entre os anos de 2001 e 2003. Os resultados demonstram que a avaliação do valor das marcas das empresas pesquisadas pode ser considerada positiva. Embora todos os segmentos pesquisados foram avaliados com valor da marca positivos, a avaliação do valor das marcas variou de segmento para segmento e entre empresas de diferentes tamanhos, mas não se pode observar uma relação direta entre tamanho de empresa e avaliação do valor da marca.

ABSTRACT

The main purpose of this study is to evaluate brands value in São Paulo state's companies that manufacture food, shoes and clothing for foreign trade. The author researches brand management models available and select four of them. The four selected models are the logical brand management model, the brand asset management model, building brand equity model and the consumer based brand equity model, that are used as base for the development of a questionnaire that allows the measurement of the companies' brands value in the foreign market. During the empirical research, this questionnaire was answered by an amount of 125 companies located in the state of São Paulo and that have exported between the years of 2001 and 2003. The results show that the researched companies' brand value can be considered positive. However all segments researched have been evaluated with positive brand value, the brand value has changed from one segment to other and among companies of different sizes, but a direct relation between company size and brand value couldn't be observed.

SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS	3
LISTA DE TABELAS	4
LISTA DE GRÁFICOS	7
LISTA DAS DEMAIS ILUSTRAÇÕES	8
1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Situação-problema	9
1.2 Objetivos	12
1.3 Justificativas	13
2 REVISÃO TEÓRICA	15
2.1 Marca	15
2.2 Patrimônio da marca	19
2.3 Modelos de gestão de marcas	21
2.4 Modelo LOGMAN	24
2.5 <i>Brand Asset Management</i>	31
2.6 modelo conceitual do patrimônio da marca	38
2.7 As dimensões da gestão da marca	41
2.8 O modelo <i>CBBE</i>	51
2.9 Comprometimento da alta administração	53
2.10 Contribuições dos modelos de gestão de marcas para a pesquisa empírica	58
3 EXPORTAÇÕES NO ESTADO DE SÃO PAULO	60
3.1 Exportações brasileiras	60
3.2 Estrutura econômica da indústria Paulista	63
3.3 Exportações por divisão da indústria	64
4 METODOLOGIA DA PESQUISA	70
4.1 Questões de pesquisa	70
4.2 Tipo de pesquisa	71
4.3 População da pesquisa	71
4.4 Método de amostragem	73
4.5 Coleta de dados: Método e Instrumento	73
4.6 Tratamento e análise dos dados	81

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA	83
5.1 Análise da amostra obtida	83
5.2 Caracterização das empresas respondentes	84
5.3 Utilização de Práticas de Gestão de Marcas no Exterior	88
5.4 Avaliação do Valor da Marca no Exterior	95
5.5 Avaliação do valor da marca por segmento de atuação	99
5.6 Avaliação do valor da marca por volume financeiro de exportação	106
5.7 Avaliação do valor da marca por tamanho da empresa	114
5.8 Discussão dos resultados	122
6 CONCLUSÕES	129
REFERÊNCIAS	132
ANEXOS	141

LISTA DE SIGLAS

AMA: American Marketing Association

CBBE: *customer-based brand equity*

BAM: *brand asset management*

BCG: Boston Consulting Group

QFD: Quality Function Deployment

LOGMAN: *logical brand management*

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Número de empresas brasileiras exportadoras por unidades da Federação em ordem decrescente de quantidade - 2002 e 2003.....	61
Tabela 2: Exportação brasileira por unidades da Federação em ordem decrescente de valor de 2002 e 2003.....	62
Tabela 3: Unidades locais da indústria, pessoal ocupado, receita líquida e valor adicionado, segundo atividades no Estado de São Paulo - 2001	63
Tabela 4: Índice de exportação de alguns segmentos da indústria paulista de 1996	66
Tabela 5: Valor das exportações do Estado de São Paulo segundo principais países de destino – 2000/01.....	68
Tabela 06: Resumo da coleta de dados	83
Tabela 7: Principal país destino dos produtos.....	87
Tabela 8: Área Funcional do responsável pela gestão de produtos exportados.....	90
Tabela 9: Marcas utilizadas para distribuição no exterior	92
Tabela 10: Meios de comunicação utilizados para a construção da marca no exterior	93
Tabela 11: Avaliação do valor da marca no exterior	96
Tabela 12: Idade e anos de exportação por categorias das variáveis relativas à avaliação do valor da marca no exterior	98
Tabela 13: Resumo da comparação da avaliação do valor das marcas por segmento com o total das empresas respondentes	100
Tabela 14: Reconhecimento da marca pelos compradores/consumidores por segmento de atuação	101
Tabela 15: Significado claro da marca no exterior por segmento de atuação.....	101
Tabela 16: Significado importante da marca no exterior por segmento de atuação	102

Tabela 17: Lealdade dos clientes à marca no exterior por segmento de atuação	102
Tabela 18: Associações fortes em relação à marca da empresa no exterior por segmento de atuação	103
Tabela 19: Associações favoráveis em relação à marca da empresa no exterior por segmento de atuação	103
Tabela 20: Lembrança da marca no exterior por segmento de atuação.....	104
Tabela 21: Preferência pela marca no exterior por segmento de atuação	104
Tabela 22: Alavancagem de vendas pela marca por segmento de atuação	105
Tabela 23: Melhoria da posição da marca no exterior junto aos compradores/consumidores por segmento de atuação.....	105
Tabela 24: Idade, anos de exportação e número de funcionários por segmento de atuação ..	106
Tabela 25: Resumo da comparação da avaliação do valor das marcas por percentual de volume financeiro das exportações no faturamento total da empresa.....	106
Tabela 26: Reconhecimento da marca pelos compradores/consumidores por volume financeiro das exportações.....	107
Tabela 27: Significado claro da marca no exterior por volume financeiro das exportações..	108
Tabela 28: Significado importante da marca no exterior por volume financeiro das exportações	109
Tabela 29: Lealdade dos clientes à marca no exterior por volume financeiro das exportações	110
Tabela 30: Associações fortes em relação à marca da empresa no exterior por volume financeiro das exportações.....	110
Tabela 31: Associações favoráveis em relação à marca da empresa no exterior por volume financeiro das exportações.....	111
Tabela 32: Lembrança da marca no exterior por volume financeiro das exportações	112

Tabela 33: Preferência pela marca no exterior por volume financeiro das exportações.....	112
Tabela 34: Alavancagem de vendas pela marca por volume financeiro das exportações	113
Tabela 35: Melhoria da posição da marca no exterior junto aos compradores/consumidores por volume financeiro das exportações.....	114
Tabela 36: Idade, anos de exportação e número de funcionários por volume financeiro de exportação	114
Tabela 37: Resumo da comparação da avaliação do valor das marcas por tamanho da empresa.	115
Tabela 38: Reconhecimento da marca pelos compradores/consumidores por tamanho da empresa.	116
Tabela 39: Significado claro da marca no exterior por tamanho da empresa.	116
Tabela 40: Significado importante da marca no exterior por tamanho da empresa.....	117
Tabela 41: Lealdade dos clientes à marca no exterior por tamanho da empresa.	118
Tabela 42: Associações fortes em relação à marca da empresa no exterior por tamanho da empresa.	118
Tabela 43: Associações favoráveis em relação à marca da empresa no exterior por tamanho da empresa.	119
Tabela 44: Lembrança da marca no exterior por tamanho da empresa.	120
Tabela 45: Preferência pela marca no exterior por tamanho da empresa.	120
Tabela 46: Alavancagem de vendas pela marca por tamanho da empresa.	121
Tabela 47: Melhoria da posição da marca no exterior junto aos compradores/consumidores por tamanho da empresa.	122
Tabela 48: Idade e anos de exportação por tamanho da empresa.	122

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Segmentos de Atuação das respostas válidas	84
Gráfico 2: Distribuição de frequência da idade das empresas.....	85
Gráfico 3: Classificação das empresas respondentes por tamanho da empresa.	85
Gráfico 4: Percentual do faturamento total decorrente das exportações	86
Gráfico 5: Quantidade de anos que as empresas exportam	88
Gráfico 6: Preços comparados aos da concorrência no país de destino	90
Gráfico 7: Margens de lucro comparadas às obtidas no mercado interno.....	91
Gráfico 8: Percentual do faturamento gasto em construção da marca no país de destino.....	92
Gráfico 9: Base em pesquisas de mercado para a gestão de marca no exterior	93
Gráfico 10: Objetivo de criação de associações ou imagens consistentes para a marca	94
Gráfico 11: Uso de promoções para aumentar as vendas no exterior	95

LISTA DAS DEMAIS ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Cadeia de meios e fins inspirada no modelo de Zeithaml (1988).....	18
Ilustração 2 - Perspectivas do Balanced Scorecard.....	25
Ilustração 3 - Relações entre os componentes do modelo de criação de valor para a marca...	27
Ilustração 4 - Balanced Scorecard x Modelo BCG	28
Ilustração 5 - O modelo LOGMAN	29
Ilustração 6: A pirâmide de valores da marca.....	37
Ilustração 7 - Patrimônio da marca.	39
Ilustração 8: Pirâmide do Conhecimento	45
Ilustração 9 - Construindo patrimônio da marca baseado no consumidor.....	52
Ilustração 10: Modelo de Administração voltado para a marca.....	57

1 INTRODUÇÃO

1.1 Situação-problema

A economia brasileira aumentou o grau de inserção no fluxo de comércio internacional desde o início da década de 1990, com o início da abertura do mercado nacional para o exterior, ocorrida no governo Sarney e aprofundada nas administrações posteriores. Junto à globalização econômica, deu-se a globalização da concorrência.

Essa modificação no padrão de concorrência estende-se a todos os setores da economia e pode ser considerada tanto oportunidade quanto ameaça. A ameaça caracteriza-se pelo aumento da concorrência resultante da entrada de novas empresas no cenário nacional. A oportunidade dá-se pela possibilidade de expandir a abrangência territorial dos produtos das empresas brasileiras além das fronteiras nacionais, ganhando mercado no exterior. Montoro (2000, p.21) afirma que o esforço exportador obriga as empresas a perseguir requisitos de qualidade da produção que atendam às exigências do mercado internacional. Para cumprir tais padrões de qualidade, a empresa exportadora necessita de produtos e processos tecnologicamente mais sofisticados que, normalmente, supõem novas formas de organização, técnicas mais modernas de gestão e solicitam, adicionalmente, mão-de-obra mais qualificada do que seria necessário para produzir para o mercado interno.

Competir internacionalmente induz a empresa ingressante em novos mercados a buscar ganhos de produtividade sem, contudo, permitir-se decréscimos de qualidade dos bens produzidos. Força a procura incessante de novos conceitos, novos produtos e a ampliação dos

benefícios dos produtos atuais, ou seja, alternativas capazes de gerar pacotes de bens e serviços competitivos internacionalmente. Mais além, permite ganhos de escala, decorrentes da incorporação das quantidades exportadas àquelas destinadas ao mercado doméstico.

Pressionada pela concorrência interna e, sobretudo, externa, a empresa de atuação local se vê diante do desafio de expandir suas fronteiras em busca de novos mercados, de novas oportunidades e de maior rentabilidade nas operações. É a opção entre competir ou marginalizar-se.

Segundo Grisi *et al* (2003, p.8), fomentar a exportação, além de beneficiar a empresa exportadora atuante no Brasil, traz conseqüências sociais positivas, pela criação de novos e melhores empregos, geração de renda, crescimento dos salários, recolhimento de impostos durante as etapas do processo produtivo e ingresso de divisas decorrentes do crescimento das exportações que, em última análise, favorece nossa balança comercial. Faz-se necessário reconhecer que se está diante da opção pelo desenvolvimento em seu sentido mais amplo, envolvendo fatores econômicos, tecnológicos, políticos, sociais e humanos.

Bernard e Jensen (1999b, p.2-3 *apud* MONTORO, 2000, p.23) relatam, ainda, que, ao verificar a relação entre os ganhos advindos na pós-internacionalização e as dificuldades iniciais nesse processo, fica clara a conveniência de políticas públicas e estruturas privadas de apoio à expansão dos negócios brasileiros em direção ao exterior e sugerem, entre outras ações, apoio às estratégias de *marketing*.

No que se refere à inserção em novos mercados, na área de *marketing*, um tema bastante explorado, especialmente no âmbito teórico, é a questão das marcas. "O futuro de muitas

empresas reside nas marcas. O uso de marcas como o ponto de partida na formulação da estratégia da empresa é um importante pré-requisito para que uma nova direção seja criada – orientação para marca."(URDE, 1994, p.18). Além disso, é consenso entre autores que as decisões relacionadas à marca deveriam ser priorizadas e são estratégicas para a empresa (KELLER, 1993, 2003; PARK e SRINIVASAN, 1994; SHOCKER *et al*, 1994; URDE, 1994). Devem, então, ser praticadas por executivos e não delegadas aos níveis tático ou operacional. Keller aponta uma lista de vantagens decorrentes da construção de uma marca forte, a saber:

Construir uma marca forte e com alto valor pode proporcionar um grande número de possíveis benefícios para a empresa, tais como maior lealdade do consumidor e menor vulnerabilidade às ações de *marketing* da concorrência ou crises de mercado; maiores margens, respostas mais favoráveis a variações de preços, maior cooperação e apoio dos intermediários, aumento da eficácia da comunicação de *marketing* e oportunidades de licenciamento e extensões da marca. (2001, p.15).

A questão das marcas, desde a sua construção até o seu gerenciamento, tem chamado a atenção de muitos pesquisadores, o que confirma a relevância desse assunto em *marketing*.¹ Dado o aumento das exportações, os benefícios decorrentes da inserção no comércio internacional mencionados anteriormente e a relevância da gestão de marcas para empresas atuantes em mercados competitivos, este trabalho trata da atividade de gestão de marcas nas empresas paulistas exportadoras de alimentos, calçados e confecções. Não foi encontrado, na literatura disponível, nenhum trabalho que avaliasse a utilização de tais conceitos pelas empresas brasileiras produtoras de bens para exportação.

¹ Alguns dos autores que têm pesquisado a questão das marcas: Aaker (1998), Ambler e Styles (1997), Dyson *et al* (1996), Faircloth *et al* (2001), Farquhar (2000), Hoeffler e Keller (2002), Keller (1993), Park e Srinivasan (1994), Shocker *et al* (1994), Urde (1994).

Os elementos anteriores esboçam o valor para as empresas e para a economia brasileira como um modo de expandir as fronteiras do comércio e, ao mesmo tempo, a importância de que as empresas empenhadas nessa tarefa dediquem esforços e recursos para a gestão das marcas, delineando, assim, a situação problema deste trabalho e a questão de pesquisa:

Qual é o valor no mercado externo das marcas das empresas do Estado de São Paulo, produtoras de alimentos, calçados e confecções para exportação?

1.2 Objetivos

O objetivo geral desta dissertação é avaliar o valor das marcas das empresas paulistas produtoras de alimentos, calçados e confecções no mercado externo. Esse objetivo geral desdobra-se em quatro objetivos específicos, a saber:

O primeiro objetivo específico é descrever a utilização das práticas de gestão de marcas no mercado externo das empresas analisadas.

O objetivo específico seguinte é verificar se a atividade econômica à qual a empresa pertence determina diferenças com relação à avaliação do valor das marcas das empresas no mercado externo.

O terceiro objetivo é constatar se existem diferenças entre empresas, de acordo com seu tamanho, em relação à avaliação do valor das marcas das empresas no mercado externo.

O objetivo final consiste em investigar se existem diferenças entre empresas, de acordo com o percentual do faturamento total resultante de vendas para a exportação, em relação à avaliação do valor das marcas das empresas no mercado externo.

O referencial teórico, elaborado a partir de revisão da literatura, apoiou o desenvolvimento do questionário que possibilitou realizar uma coleta de dados não probabilística junto às empresas do Estado de São Paulo produtoras de alimentos, calçados e confecções, de maneira a alcançar os objetivos anteriores.

1.3 Justificativas

O fato de as publicações internacionais sobre o tema marcas terem se proliferado a partir da década de 90, sugere que a idéia de usar um nome ou símbolo para aumentar o valor do produto passou a ser tratada como prioridade recentemente. Outro fato que confirma isso é o livro *Managing Brand Equity*, que é considerado entre empresários e acadêmicos da área como um marco teórico, ter sido publicado pela primeira vez em 1991 nos Estados Unidos.

Desde então, a questão de marcas tem sido amplamente discutida no meio acadêmico, o que pode ser observado pelo elevado número de publicações a partir desse momento e também pela criação de *journals* direcionados especificamente a esse tema.

Assim, espera-se que este trabalho contribua com conhecimento sobre o tema ao discutir a gestão de marcas considerando as características específicas das empresas nacionais. Adicionalmente, existe um esforço em oferecer direcionamentos úteis aos gestores em relação

às estratégias para se estabelecerem as marcas brasileiras no exterior.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 Marca

Marca tem sido reconhecido como um importante conceito em *marketing*. Na revisão teórica deste trabalho foram identificados inúmeros estudos acerca desse tema, o que comprova tal fato. (ERICKSON *et al*, 1984; URDE, 1994; FAIRCLOTH *et al*, 2001).²

Marca é definida pela AMA – *American Marketing Association* como “Um nome, expressão, indício, símbolo, desenho, ou uma combinação destas coisas com o intuito de identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los dos da concorrência.” (*apud* KOTLER, 2000; p.426).

Além da definição acima, outros autores contribuem com análises acerca do conceito de marca. “A realidade é que uma marca é muito mais complexa que um nome ou logo. Mais propriamente, uma marca é um conjunto de expectativas e associações despertadas pela experiência com um produto ou empresa”. (DAVIS, 2002). Uma marca pode, ainda, ser entendida como “a **promessa** de um conjunto de atributos que alguém compra e que

² Os principais artigos identificados em ordem cronológica de publicação foram: Gardner e Levy (1955), Erickson *et al* (1984), Park *et al* (1986), Doyle (1990), Aaker (1998), Johar e Sirgy (1991), Keller (1993), Shocker *et al* (1994), Park e Srinivasan (1994), Urde (1994), Meenaghan (1995), Dyson *et al* (1996), Aaker (1996), Aaker (1997), Ambler e Styles (1997), Bhat e Reddy (1998), Keller (1999), Farquhar (2000), Keller (2001), Río *et al* (2001), Faircloth *et al* (2001), Ambler *et al* (2002), Chaudhuri (2002), Erdem *et al* (2002), Fan (2002), Hoeffler e Keller (2002), Keller (2003); Baldauf *et al* (2003).

proporciona satisfação [...] os atributos que compõem uma marca podem ser reais ou ilusórios, racionais ou emocionais, tangíveis ou intangíveis.” (AMBLER, 1992 *apud* AMBLER; STYLES,1997).

A palavra promessa está destacada para evidenciar a diferença entre produto e marca. Essa distinção é algo importante que merece ser esclarecida, embora a maioria dos consumidores use os dois termos como sinônimos. Kotler (2000; p.416) define um produto como sendo qualquer coisa que possa ser oferecida ao mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo. Antes de Kotler, Farquhar (1989 *apud* PARK e SRINIVASAN, 1994, p.272) havia definido um produto como alguma coisa que visa oferecer um benefício funcional, enquanto que uma marca é um nome, símbolo, design, ou signo que acrescenta valor a um produto ou serviço em particular.

Ainda que os dois autores apresentem definições de produto com um certo grau de concordância, diferentes autores optam por uma ou outra, no entanto nos trabalhos consultados essas são as duas definições citadas com maior frequência. A definição apresentada por Kotler (2000) é adotada por Keller (1998) e será adotada neste trabalho. Com a distinção entre produto e marca exposta, pode-se retornar à discussão da definição de marca.

Em essência, a marca identifica a empresa ou fabricante, pode ser um nome, uma marca comercial, um logotipo ou outro símbolo. Uma marca é essencialmente uma promessa da empresa de fornecer uma série específica de atributos, benefícios e serviços uniformes aos compradores. As melhores marcas trazem uma garantia de qualidade. Mas, segundo Kotler (2000) uma marca é um símbolo ainda mais complexo e pode trazer até seis níveis de significados, a saber:

- I) Atributos: uma marca traz à mente certos atributos. A Mercedes sugere automóveis caros, bem construídos, de boa engenharia, duráveis e de alto prestígio.
- II) Benefícios: os atributos devem ser traduzidos em benefícios funcionais e emocionais. O atributo “durável” poderia traduzir o benefício funcional: “não terei de comprar outro carro por muitos anos”. O atributo “caro” traduz o benefício emocional: “o carro me faz sentir importante e admirado”.
- III) Valores: a marca, também, diz algo sobre os valores da empresa. A Mercedes simboliza alto desempenho, segurança e prestígio.
- IV) Cultura: a marca pode representar certa cultura. A Mercedes representa a cultura germânica: organizada, eficiente, preocupada com a qualidade.
- V) Personalidade: a marca pode projetar certa personalidade. A Mercedes pode sugerir um chefe decidido (pessoa), um leão poderoso (animal) ou um palácio austero (objeto).
- VI) Usuário: a marca sugere o tipo de consumidor que compra ou usa o produto. Poder-se-ia esperar ver um alto executivo de 55 anos de idade atrás do volante de um Mercedes, não uma secretária de 20 anos.

Esses seis níveis de significados propostos por Kotler (2000), quando analisados sob a ótica do modelo de meios e fins (ZEITHAML, 1988), permitem construir a cadeia de meios e fins. O modelo de Zeithaml (1988) é representado, nesta dissertação, por uma cadeia que procura

registrar o nível de abstração acerca dos atributos da oferta. A Ilustração 1 representa esquematicamente, essa cadeia.

Ilustração 1 - Cadeia de meios e fins inspirada no modelo de Zeithaml (1988).

Fonte: Urdan (2003).

No modelo apresentado na Ilustração 1, os atributos do produto representam o nível de menor abstração e, quando comparado aos níveis de significados propostos por Kotler, equivale aos atributos que geram benefícios para o consumidor. Os benefícios estão no nível intermediário de abstração e são instrumentos para alcançar os valores dos produtos, ou seja, é por meio dos benefícios que se tenta entregar valor para os consumidores. Esse nível da cadeia de meios e fins corresponde aos benefícios dentro do conjunto de significados proposto por Kotler. Os valores estão nos níveis mais abstratos e permitem a comparação entre bens que, a princípio, não são comparáveis, como, por exemplo, a compra de um CD *player* e uma viagem à praia.

A princípio, são coisas diferentes, porém ambos oferecem o benefício do lazer, o que define a concorrência. Resumindo, a cadeia de meios e fins procura representar a estrutura cognitiva do consumidor. E é no nível mais alto de abstração que se encontra a maioria dos significados propostos por Kotler: valores, cultura, personalidade e usuário.

A discussão, a seguir, traz conceitos que são relevantes para a abordagem de estratégias de administração de marcas e os modelos propriamente ditos.

2.2 Patrimônio da marca

O conceito de patrimônio da marca tem sido definido de diferentes formas por vários autores. Abaixo estão apresentadas as definições citadas com maior frequência na literatura consultada.

O patrimônio da marca é definido como:

O conjunto de associações de valores e crenças em parte dos clientes da marca e membros do canal [...], que permite à marca alcançar maiores volumes ou maiores margens do que ela conseguiria sem o nome da marca, e que dá a marca força, sustentabilidade, e uma vantagem diferencial com relação aos concorrentes. (*Marketing Science Institute apud BHAT; REDDY, 1998*).

O patrimônio da marca é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela.(AAKER, 1998, p. 16).

É o valor adicionado para a empresa, o intermediário, ou o consumidor, com o qual uma dada marca beneficia um produto. (FARQUHAR, 1989 *apud* PARK e SRINIVASAN, 1994, p.271).

O patrimônio da marca (chamado de efeito específico da marca) é definido como o componente de preferência especial que não é explicado por atributos medidos objetivamente. (SRINIVASAN, 1979 *apud* MYERS, 2003).

Outras abordagens com maior complexidade e envolvendo, também, o consumidor foram encontradas. A primeira delas é o conceito de patrimônio da marca baseado no consumidor, o qual será referido como *CBBE – Customer-Based Brand Equity* deste ponto em diante, como segue:

Patrimônio da marca baseado no consumidor é definido como o efeito diferencial do conhecimento da marca sobre a resposta do consumidor ao *marketing* da marca, ou seja, o patrimônio da marca baseado no consumidor envolve as reações do consumidor ao *mix* de *marketing* do produto com a marca em comparação a um produto com uma marca fictícia ou desconhecida. (KELLER, 1993).

Mais recentemente, uma nova perspectiva foi apresentada por Ambler *et al* (2002), na qual o consumidor é definido como um bem para a empresa.

Os autores argumentam que a abordagem do patrimônio da marca como um bem para a empresa está focada em como os consumidores vêem as características da oferta da empresa, reconhecendo-se que essas características somente ganham significado quando existe interação entre a marca e o consumidor.

Por outro lado, a perspectiva do consumidor como patrimônio está focada na lucratividade do consumidor para a empresa, ou seja, quanto aquele consumidor deverá dar de lucro para a empresa ao longo do relacionamento entre ambos. Mas a lucratividade é, freqüentemente, impulsionada pelo que o consumidor pensa da marca. Nessa perspectiva, o consumidor como patrimônio é definido como: “A diferença total entre do tempo de vida presente e futuro dos clientes atuais e potencias da empresa”. (AMBLER *et al*, 2002).

Ao analisar o conjunto de definições acima apresentado, conclui-se que:

I) Conceito de patrimônio de marca: existe uma concordância entre a maioria dos

pesquisadores de que esse conceito é definido “em termos dos efeitos de *marketing* atribuíveis unicamente à marca” (KELLER, 1998), ou seja, parece haver consenso sobre o significado do patrimônio da marca e que esse significado pode ser representado por **um valor adicionado** que beneficia o produto como resultado de investimentos realizados no passado em *marketing* para a marca.

- II) Perspectiva do consumidor como patrimônio: embora possa fornecer contribuições significativas para futuros trabalhos, nesta dissertação esse conceito não será empregado, ou seja, essa perspectiva será restrita à breve apresentação realizada.
- III) Neste trabalho, será adotada a definição apresentada por Aaker (1998), pois se considera que essa definição abrange todos os aspectos essenciais do patrimônio da marca e o faz de maneira clara e objetiva.

2.3 Modelos de gestão de marcas

Segundo Aaker (1998), foi observado pelos administradores de marca que existe paridade na maioria das categorias de produto e que essa paridade é resultado da "cópia intencional (*Copy cat*)" ou propaganda semelhante e da proliferação de marcas "eu também (*me too*)". Além disso, a competição em preços por meio do uso excessivo de promoções em curto prazo, tem levado à redução de lucratividade das marcas. Fatos como esses têm feito com que varejistas e fabricantes examinem formas de aumentar a lealdade ou o patrimônio de suas marcas. Outro tema, como o aumento progressivo dos custos de desenvolvimento de novos produtos e os seus altos níveis de falha, tem conduzido empresas a adquirir, licenciar e estender suas marcas

a níveis jamais imaginados.

A revisão da literatura acerca da definição do conceito de marca e de patrimônio da marca, apresentada anteriormente, mostra que, no nível, conceitual existe extensa concordância. No entanto, a compreensão da origem do patrimônio de sua marca e das marcas concorrentes é essencial para um administrador e para a empresa aumentar o patrimônio da sua marca em relação às marcas concorrentes. Além de se conhecer origem do patrimônio de sua marca, é necessário mensurar o patrimônio da marca, o que varia com o critério selecionado, e investigar o impacto do uso de patrimônio e dos atributos da marca na preferência do consumidor por uma marca ou outra.

Desde o surgimento do termo “patrimônio da marca”, na década de 80, inúmeras maneiras de se mensurar e estimar o patrimônio da marca foram propostas. Tanto profissionais de *marketing* quanto acadêmicos têm dedicado esforços para fornecer uma ferramenta de mensuração precisa a fim de auxiliar administradores com uma orientação sobre como aumentar ou construir o patrimônio da marca.

Desse ponto em diante, esse capítulo será dedicado à apresentação dos modelos de gestão de marcas e à análise e compreensão dos elementos que dão origem e compõem o patrimônio da marca. Na literatura, foram selecionados quatro modelos: o modelo lógico de administração de marcas ou modelo LOGMAN, o modelo *BAM – Brand Asset Management*, o modelo de construção do patrimônio da marca e o *CBBE*.

O primeiro a ser apresentado será o modelo proposto por Logman (2004). O modelo proposto por Logman (2004) combina a administração de marcas proativa com a reativa. Mais

especificamente, o modelo LOGMAN, combina critérios do método de *balanced scorecard*, do modelo de criação de valor para a marca do *Boston Consulting Group (BCG)*, do método de análise das lacunas e da casa da qualidade (*QFD – Quality Function Deployment*).

Em seguida, Davis (2002) explica a fundamentação teórica sobre a qual se baseia o *BAM*, e Davis (2002b) continua a discussão com uma abordagem de onze passos para se colocar a estratégia *BAM* em prática, desde o desenvolvimento da visão da marca até a necessidade de se estabelecer uma cultura empresarial baseada na marca.

O terceiro modelo a ser apresentado será o modelo de construção do patrimônio da marca segundo a definição de Aaker (1998). Esse modelo usa a classificação da preferência do consumidor por um produto de uma determinada marca *versus* um produto equivalente sem marca, e incorpora tanto as dimensões comportamentais quanto as de percepção agrupadas em cinco categorias: consciência ou conhecimento, associações, qualidade percebida, lealdade, e outros bens, como patentes e marca registrada com proteção legal.

O último modelo a ser apresentado é o modelo *CBBE*. Construir uma marca forte de acordo com o modelo *CBBE* pode ser compreendido como uma série de passos, em que cada passo é contingencial para alcançar o passo seguinte. O primeiro passo é assegurar que o consumidor se identifique com a marca e que seja criada na mente do consumidor uma associação da marca com uma classe de produto específica ou uma necessidade do consumidor. O segundo passo está em estabelecer, firmemente, o significado da marca na mente dos consumidores. O terceiro passo consiste em provocar a resposta do consumidor propriamente dito à identidade e significado da marca, citados anteriormente. O passo final é converter a resposta à marca em uma relação de lealdade entre cliente e marca.

Cada um desses modelos será detalhado nas seções subseqüentes.

2.4 Modelo LOGMAN

Diante da paridade dos bens existente na maioria das categorias de produto, relatada anteriormente, um número crescente de empresas tem percebido que seus produtos já não são únicos. Se os consumidores não percebem um valor adicionado no produto, preço e disponibilidade serão determinantes em sua escolha. Segundo Logman (2004), uma empresa pode lidar com essa situação de duas formas: adotando uma estratégia de marca reativa ou adotando uma estratégia de marca proativa.

Se a estratégia de marca adotada pela empresa for reativa, significa que a empresa concorda/acredita que todas as influências de mercado são, essencialmente, incontroláveis. Isso implica que a empresa se adapte para o futuro e use uma estratégia de marca reativa. Na melhor das hipóteses, eles podem tratar com diferentes cenários.

Todavia, se a estratégia de marca adotada pela empresa for proativa, significa que a empresa compreende todas as influências como parcialmente controláveis. A empresa tenta adaptar/modelar o futuro influenciando a percepção que os consumidores têm do mercado, da situação competitiva e do ambiente. Usando esse tipo de estratégia proativa, a empresa pode influenciar a ocorrência de certos cenários.

Logman (2004) propõe um modelo que combina a administração de marcas proativa com a

reativa, que é o modelo LOGMAN. O modelo LOGMAN combina os seguintes critérios:

- O método de *balanced scorecard*
- O modelo de criação de valor para a marca do *BCG*
- O método de análise das lacunas
- O método *QFD*.

No método do *balanced scorecard*, diferentes medidas de performance são avaliadas por meio de quatro perspectivas: a perspectiva financeira, a perspectiva do consumidor, a perspectiva de processo e a perspectiva da aprendizagem, como indicado na Ilustração 2.

Ilustração 2 - Perspectivas do Balanced Scorecard.
Fonte: Logman (2002, p.95)

As quatro perspectivas estão ligadas umas às outras por relações causais ou espúrias. Em caso

de relacionamento causal, uma perspectiva, ou uma variável componente da perspectiva, causa impacto na outra, diretamente ou indiretamente. Em caso de relacionamento espúrio, ou não causal, as duas perspectivas são afetadas por uma variável ao mesmo tempo. Essa terceira variável pode ser controlada ou externa à empresa.

Por exemplo, pesquisas têm mostrado que, aumentando-se a satisfação do consumidor (perspectiva do consumidor), é possível, até certo ponto, aumentar a lucratividade da empresa (perspectiva financeira).

Um modelo de administração de marcas que pode ser compreendido como uma aplicação do *balanced scorecard* é o modelo da criação de valor para a marca do *BCG*. Esse modelo foca em quatro componentes da marca e captura muitas relações entre estes componentes. Os componentes da marca considerados pelo modelo de criação de valor para a marca do *BCG* são: estratégia da marca, direcionadores da marca, patrimônio da marca e valor da marca.

É durante a elaboração da estratégia da marca que se define o seu público-alvo, ou seja, quais são os consumidores que aquela marca tenta atingir com seus produtos e o posicionamento da marca.

Os direcionadores da marca, por sua vez, compreendem a definição do *mix* de *marketing*. Nessa etapa, são definidos os elementos do *mix* de *marketing* a serem trabalhados a fim de atingir o público-alvo.

Com os elementos do *mix* de *marketing* definidos e entregues ao consumidor, esse consumidor irá desenvolver um comportamento de compra, sua percepção referente à

qualidade, o conhecimento e a preferência com relação à marca que esse *mix de marketing* carrega. A avaliação desse conjunto de fatores compõe o patrimônio da marca.

Geralmente, o patrimônio da marca, em ambientes competitivos, confere-lhe aumento do volume de vendas, aumento do *price premium*, e valor que pode ser transferido para outros produtos do *portfolio* de produtos da empresa. O valor da marca é determinado pela avaliação desses resultados decorrentes do patrimônio da marca.

A Ilustração 3 apresenta cada uma das relações entre esses quatro componentes.

Ilustração 3 - Relações entre os componentes do modelo de criação de valor para a marca

No entanto, esses quatro componentes e suas relações podem ser comparados com as quatro perspectivas do *balanced scorecard*, como pode ser observado na Ilustração 4. Nessa ilustração, Logman (2004) identifica a existência de uma relação de correspondência entre as perspectivas do *balanced scorecard* e os componentes do modelo de criação de valor para a marca do BCG. O valor da marca corresponde à perspectiva financeira, o patrimônio da marca

à perspectiva do consumidor, e os direcionadores da marca à perspectiva de processo. A estratégia da empresa/ marca direcionarão as perspectivas e níveis em ambos os modelos.

Ilustração 4 - Balanced Scorecard x Modelo BCG

Fonte: Logman (2004, p.96)

Após apresentar a contribuição do *balanced scorecard* e do modelo da *BCG* para o modelo de LOGMAN, pode-se apresentar modelo de LOGMAN propriamente dito (Ilustração 5). Este modelo é apenas uma extensão, o que Logman (2004) considera ser um refino, do modelo de criação de valor para a marca do *BCG*, que leva em consideração contribuições do método de análise das lacunas e do modelo *QFD* para alcançar o aperfeiçoamento pretendido do modelo.

Ilustração 5 - O modelo LOGMAN

Fonte: Logman (2004, p. 98)

A interpretação do modelo LOGMAN se dá de baixo para cima. Na perspectiva da aprendizagem, o que é chamado de segmentos consumidores no modelo LOGMAN entende-se como sendo a definição do público-alvo no modelo de criação de valor para a marca do *BCG*, que é a base para o modelo LOGMAN.

Na perspectiva do processo, é adicionado ao modelo-base um elemento composto pelos direcionadores da marca externos. No entanto, esses direcionadores externos podem ter sido considerados na definição dos elementos do *mix de marketing*, mesmo não estando destacados. Dessa forma, a inclusão de tais direcionadores não traz nenhuma novidade, apenas destaca essa informação do conjunto em que estava inserida.

Na perspectiva do consumidor, a divisão da percepção dos segmentos consumidores dos direcionadores da marca em externos à empresa e específicos da empresa, talvez seja a variação que mais contribua, pois não se vê no modelo original nenhuma indicação de avaliação da concorrência, e a percepção dos direcionadores externos é justamente a análise do ambiente, o qual contempla todas as marcas concorrentes. A percepção dos direcionadores específicos da empresa corresponde aos elementos de percepção da qualidade, conhecimento e preferência do patrimônio da marca no modelo-base, e os níveis subsequentes da perspectiva do consumidor correspondem aos demais elementos do patrimônio da marca. Por fim na perspectiva financeira não se observa nenhuma variação de um modelo para outro.

Influenciar a percepção dos consumidores a respeito dos direcionadores de marca da empresa faz parte da natureza proativa da administração da marca, enquanto integrar a perspectiva de aprendizagem se refere à natureza reativa da administração da marca.

Esse trabalho limitou-se à apresentação do modelo LOGMAN feita até esse ponto, tendo sido feita de forma breve e resumida, pois esse modelo, embora apresente sólida base conceitual, seus conceitos não foram considerados para o desenho da pesquisa empírica realizada. A principal razão para a não inclusão de elementos do modelo LOGMAN na pesquisa empírica é que esse modelo é recente na literatura e, por isso, dificilmente já estará difundido entre os executivos e administradores. Outra razão é por esse ser um modelo mais abrangente que o escopo do trabalho, o que dificultaria sua aplicação.

2.5 *Brand Asset Management*

Nessa seção, serão apresentados os principais conceitos e premissas da *BAM* e como implementar tal estratégia.

Para Davis (2002a) a marca deveria ser mantida como um bem que é essencial para a organização no longo prazo e fundamental para a estratégia do negócio. Resumidamente, isso implica no fato de que toda a organização deveria estar envolvida na construção do significado da marca; esse significado deveria ser comunicado internamente e externamente à empresa e alavancar esse significado deveria aumentar a lucratividade da marca, o valor dos seus ativos e o retorno da marca ao longo do tempo. Reconhece-se que as marcas são construídas por meio da experiência dos consumidores como um todo, não somente por atividade de *marketing* ou propaganda, e, se administrado apropriadamente, pode ser uma fonte verdadeira de vantagem competitiva.

Administrar marcas como bens ou ativos da empresa requer um direcionamento *top-down*

com implicações que se estendem muito além das funções operacionais. A *BAM*, quando considerada como orientação estratégica para a empresa, gera profundas mudanças na organização e, conseqüentemente, faz com que a cultura organizacional desenvolva a visão orientada para o longo prazo, com foco na construção da marca e na maximização do valor dos ativos da marca. O Quadro 1 resume as mudanças que a organização da empresa sofre durante a transição de uma administração tradicional para uma administração orientada para a marca.

Quadro 1 - Mudanças geradas pela administração orientada estrategicamente para a marca

Administração tradicional da marca		Administração estratégica da marca	
Gerente da marca	→	Defensor da marca	
Satisfação do consumidor	→	Envolvimento do consumidor	
Transações únicas	→	Tempo de vida do relacionamento	
Produto é o direcionador de receita	→	Marca é o direcionador de receita	
Objetivos trimestrais	→	Objetivos trianuais	
Aumento de participação de mercado	→	Aumento da contribuição marginal	
A área de Marketing administra a marca	→	Todas as áreas funcionais administram a marca	
Marca é um direcionador interno	→	Marca é um direcionador externo	

Fonte: Davis (2002a, p.355)

A natureza dessas mudanças enfatiza o fato de que, enquanto o *marketing* de comunicação pode ser delegado a especialistas no nível tático, a administração do patrimônio da marca é competência do CEO e sua equipe de líderes seniores. Conceitualmente, marca deve conter a base principal da estratégia. A equipe de líderes seniores deve usar a marca para informar, senão conduzir, decisões estratégicas, desde o processo de venda, decisões de preço, além de todo o contato entre a empresa e o consumidor. O contínuo envolvimento da alta administração na gestão da marca ajuda a assegurar que todos os trabalhadores de dentro da organização comecem a sentir-se e a agir como proprietários da marca.

No entanto, os gerentes seniores necessitam de informações para que possam direcionar seus esforços em marca de uma forma que conduza para uma vantagem competitiva sustentável e

de longo prazo. Para isso, é indispensável que se utilize mecanismos de avaliação/mensuração que torne o intangível em tangível. Esses mecanismos fornecem as informações essenciais para os gerentes.

Davis (2002a) sugere dois fatores-chave como mecanismo de avaliação da marca: imagem da marca e impacto da marca. O impacto da marca é uma medida de avaliação que indica o papel da marca em guiar a vitalidade da empresa como um todo. Avaliar a imagem da marca mede o quanto é conhecida, importante e significativa, e se a marca está entregando o valor esperado e aumentando a intenção de compra dos consumidores. Esses dois fatores podem ser utilizados, simultaneamente, para fornecer uma visão clara do valor da marca, mas devem corresponder às necessidades de eficácia e simplicidade para métricas da marca. Basicamente, uma medida de avaliação da marca deve possuir as seguintes características:

- I) Alinhamento estratégico: medidas de avaliação da marca devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da organização;
- II) Orientação para o mercado: é necessário que a fonte de avaliação compreenda a ótica do mercado e não a visão interna da empresa;
- III) Direcionador de ações: para uma medida ser válida para a empresa, ela deve fornecer orientação para ações;
- IV) Repetibilidade e consistência: uma métrica precisa ser facilmente reaplicada, somente assim ela possibilitará a continuidade da avaliação de desempenho dos valores medidos;

- V) Relacionamento: as medidas devem cobrir todos os aspectos da experiência do consumidor com a marca.

Pode-se considerar que empresas que adotam medidas de avaliação com essas características compreendem a necessidade de se desenvolver uma visão abrangente da *performance* da marca. A avaliação do impacto da marca e da imagem da marca facilitam esse processo.

Davis (2002b) apresenta, de forma abrangente, como implementar as mudanças necessárias e os mecanismos de avaliação. Essa visão é composta por 11 passos, distribuídos em quatro fases, conforme mostra o Quadro 2.

Quadro 2 - Os passos para se implementar a BAM

Fase um: Desenvolvendo uma visão da marca	1º passo: Identificar os elementos da “visão da marca”
Fase dois: Determinando o “Conteúdo da marca” (<i>BrandPicture</i>)	2º passo: Determinar a imagem de sua marca 3º passo: Oficializar um modelo de marca baseado no consumidor 4º passo: Lançar-se no ambiente externo
Fase três: desenvolvendo uma estratégia de gerenciamento dos ativos da marca	5º passo: Posicionar sua marca para o sucesso 6º passo: Comunicar o posicionamento de sua marca 7º passo: Estender sua marca 8º passo: Alavancar sua marca para maximizar sua influencia no canal 9º passo: Precificar sua marca na condição de Premium
Fase quatro: Mantendo uma cultura de gerenciamento dos ativos da marca	10º passo: Avaliar o seu retorno sobre o investimento na marca 11º passo: Estabelecer uma cultura baseada na marca

Fonte: Organizado pela autora.

Fase 1: Desenvolvendo uma visão da marca

A primeira fase da implementação da *BAM* tem como objetivo desenvolver a visão da marca.

Essa fase auxilia a empresa a definir os planos de alavancagem da sua (s) marca (s) a fim de

alcançar sua visão corporativa. Como ponto de partida para uma estratégia *BAM*, essa fase é útil para se atingirem vários resultados, incluindo:

- I) Forçar a gerência sênior a chegar a um consenso sobre os objetivos de crescimento de longo prazo e demarcar de onde poderia se originar esse crescimento.
- II) Elevar a consciência da marca dentro da organização por trazer muitos temas relacionados à marca presente, freqüentemente, pela primeira vez: O que é uma marca? Qual é a nossa marca e como ela nos ajudará a crescer?
- III) Determinar quais tipos de pesquisas deverão ser feitas com os consumidores e quais concorrentes deveriam ser incluídos na pesquisa.

Essa fase é composta de apenas 1 passo, que segue abaixo.

Passo 1: Identificação dos elementos da visão da marca

A identificação dos elementos da marca é o único passo direcionado, inteiramente, pela intervenção e discussão da administração interna da empresa e deveria incluir uma articulação da estratégia de avanço da empresa, uma avaliação da perspectiva de crescimento financeiro e a articulação do papel que a marca precisa desempenhar para se alcançarem esses objetivos corporativos. Isso inclui metas em todas as partes da administração da marca, desde o público-alvo que se pretende atingir com a marca, passando por metas financeiras e identificação de nichos de mercado.

Fase 2: Determinar “retrato da marca”

A cara da marca é a captura instantânea da marca num dado instante, no caso hoje, ou seja, é a captura de toda a informação armazenada na memória dos consumidores num determinado instante e reflete como a imagem da marca na perspectiva dos consumidores e como a marca é comparada em relação aos competidores.

Passo 2: Determinar a imagem da marca

Determinar a imagem da marca requer a reflexão de como a imagem é compreendida ou percebida pelas partes externas à empresa e consiste de todas as associações atribuídas à marca. Isso inclui associações do produto, personalidade da marca, associações da marca propriamente dita, e benefícios da marca.

Os benefícios da marca podem ser, freqüentemente, explicados pela pirâmide de valores da marca (Ilustração 6), que captura como as marcas, ao longo do tempo se suportadas e administradas como ativos, podem mudar as associações dos consumidores partindo das características e atributos do produto (que podem ser facilmente copiadas pela concorrência), para associações emocionais e benefícios de auto-expressão que são difíceis de imitar. Mover uma marca para o topo da pirâmide permitirá ao seu proprietário cobrar um prêmio pelas associações positivas que os consumidores têm com a marca.

Além da pirâmide de valores da marca, um aspecto relevante e que deve ser considerado na determinação da imagem da marca é a sua personalidade. Aaker (1997, p. 347) define

personalidade da marca como o conjunto de características humanas associadas à marca. A combinação desses aspectos para identificar a imagem da marca auxilia no esclarecimento de qual é o seu significado e qual os valores que os consumidores vêem nela.

Ilustração 6: A pirâmide de valores da marca.
Fonte: Davis (2002b)

Os passos 1 e 2 apresentados são os dois únicos passos a serem explanados no modelo de Davis, pois os demais passos da fase 2, e as fases 3 e 4, que compreendem os passos 5 a 11 são abordados com argumentos semelhantes tanto no modelo de Aaker quanto no modelo de Keller, portanto, serão delegados à apresentação posterior. Restringe-se, apenas, a detalhar os conceitos que foram considerados exclusivos desse modelo, ou pelo menos, que foram abordados em uma ótica diferenciada pelo autor do modelo *BAM*.

2.6 modelo conceitual do patrimônio da marca

Como definido anteriormente, o patrimônio da marca "é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca" (AAKER, 1998). Como decorrência dessa definição, para que certos ativos e passivos determinem o patrimônio da marca, eles devem estar ligados ao nome e/ou símbolo da marca. Se o nome da marca ou seu símbolo for mudado, alguns ou todos os ativos ou passivos poderão ser afetados e mesmo perdidos, embora parte deles possa ser transferida para um novo nome ou símbolo. Os ativos e passivos, nos quais o patrimônio da marca se baseiam, vão diferir de contexto para contexto. Contudo, segundo Aaker (1998), podem ser agrupados de forma prática em cinco categorias ou dimensões:

- Lealdade à marca.
- Conhecimento do nome.
- Qualidade percebida.
- Associações à marca.
- Outros ativos do proprietário da marca (patentes, *trademarks*, relações com canais de distribuição, etc).

A Figura 1 resume o modelo de construção de patrimônio da marca segundo a definição de Aaker (1998). As cinco categorias de ativos que se encontram subjacentes ao patrimônio da marca são mostradas como sendo sua base. A figura mostra, também, que o patrimônio da

marca cria valor não só para o consumidor como também para a empresa.

Ilustração 7 - Patrimônio da marca.

Fonte: Aaker (1998, p.18).

Cada uma das cinco dimensões serão discutidas mais adiante, mas antes optou-se por destacar o potencial que o patrimônio da marca tem em acrescentar valor para a empresa, pela geração marginal de fluxo de caixa sob, pelo menos, seis formas, como parte do seu papel em adicionar valor para o consumidor.

Primeiro, pode fortalecer ou aumentar a eficácia de programas para atrair novos consumidores ou reconquistar antigos. Por exemplo, uma promoção que proporcione um incentivo para

experimentar um novo produto ou uma utilização nova, será mais efetiva se a marca for familiar e se não houver necessidade de combater um consumidor cético quanto à sua qualidade.

Segundo, as quatro últimas dimensões do patrimônio da marca podem ressaltar a lealdade à marca. A qualidade percebida, as associações e o nome bem conhecido proporcionam razões de compra e afetam a satisfação de uso. Mesmo quando essas dimensões não são centrais na escolha da marca, podem dar segurança, reduzindo o incentivo à experimentação de outras marcas. Reforçar a lealdade à marca é especialmente importante na ocasião da compra, como resposta aos concorrentes que tentam inovar e obter vantagens para seus produtos. Deve ser observado que a lealdade à marca não é apenas uma das dimensões do seu patrimônio, como é, também, afetada por ele. A influência potencial sobre a lealdade por parte das outras dimensões é tão significativa que é listada como uma das maneiras pelas quais o patrimônio da marca proporciona valor para a empresa.

Faz-se necessário observar, ainda, que existe inter-relação similar entre as outras dimensões do patrimônio da marca. Por exemplo, a qualidade percebida pode ser influenciada pelo conhecimento da marca com boa exposição. Em algumas circunstâncias, é útil incluir, explicitamente, as outras dimensões do patrimônio da marca como causadoras, ou resultado do patrimônio da marca, embora na Ilustração 7 apenas alguns desses relacionamentos estejam explicitados.

Terceiro, o patrimônio da marca, usualmente, proporciona maiores margens, por permitir tanto um *price premium* como a menor utilização de promoções. Em muitos contextos, os elementos do patrimônio da marca servem como suporte ao *price premium*. Além disso, uma

empresa, com desvantagem no patrimônio da marca, terá que investir mais em atividades promocionais, algumas vezes apenas para manter sua posição no canal de distribuição.

Quarto, o patrimônio da marca pode proporcionar uma base para o crescimento via extensões da marca e, quinto, o patrimônio da marca pode dar novo impulso ao canal de distribuição. Assim como os consumidores, o comércio é menos inseguro quando lida com uma marca que já tenha conquistado reconhecimento e associações. Uma marca forte terá a vantagem de ganhar tanto o destaque na gôndola quanto a cooperação na implementação de programas de *marketing*.

Finalmente, os ativos do patrimônio da marca proporcionam uma vantagem competitiva que freqüentemente representa uma barreira real aos concorrentes. Por exemplo, uma posição forte de qualidade percebida é uma vantagem competitiva difícil de ser superada. Convencer os consumidores de que uma nova marca superou a qualidade de uma marca já estabelecida é muito difícil.

Após apresentar como o patrimônio da marca pode proporcionar valor para a empresa, pode-se voltar para as cinco dimensões que lastreiam o seu patrimônio. À medida que cada dimensão for discutida, se tornará claro que os ativos do patrimônio da marca requerem investimentos para a sua criação e que esses mesmos ativos se dissiparão com o tempo, a menos que se proceda à sua manutenção.

2.7 As dimensões da gestão da marca

Essa seção tem como intento fornecer uma visão que permita à empresa articular estratégias de marcas que sejam externamente (marca e clientes) e internamente (recursos/ capacitação da empresa) consistentes. Análise das relações fundamentais entre cada uma das dimensões proporcionará essa visão: a essência da estratégia empresarial orientada para a marca.

Lealdade à marca

Reconhece-se que investimentos de tempo, esforço, e outros recursos irrecuperáveis em relacionamento com os consumidores e membros do canal cria um comprometimento que motiva as partes a manter o relacionamento e estabelece uma expectativa de reciprocidade. Como resultado desses investimentos e desse relacionamento tem-se o constructo de comportamento leal. O comportamento leal é definido por Wulf *et al* (2001) como uma dimensão composta pela frequência de compra do consumidor e pelo montante gasto em um varejista comparado com o montante gasto em outros varejistas dos quais o mesmo consumidor compra. Em outras palavras, o comportamento de lealdade é avaliado como uma combinação única de indicadores de comportamento.

Repetidas compras e a participação de mercado de uma categoria atribuída a uma marca são os principais indicadores de comportamentos de consumidores leais. Keller (2001) considera que a marca deve gerar suficientes frequências e volumes de compra para incrementar os lucros da empresa proprietária da marca.

A lealdade à marca é uma medida da ligação do consumidor com a marca. Reflete a probabilidade de o consumidor mudar ou não para outra marca, especialmente se a

concorrente fazer uma mudança quer em preço, quer em características do produto. À medida que a lealdade à marca aumenta, a vulnerabilidade da base de consumidores à ação da concorrência diminui. É um indicador do patrimônio da marca claramente ligado aos lucros futuros, uma vez que a lealdade à marca se traduz diretamente em vendas futuras. Por exemplo, se os consumidores são indiferentes à marca e compram segundos as características do produto, preço e conveniência, sem levar em consideração o nome da marca, provavelmente as marcas dessa categoria de produto desfrutam de pouco ou nenhum patrimônio relacionado à marca. Por outro lado, se os consumidores continuam a comprar uma marca mesmo existindo concorrentes com características superiores, preço e conveniência, existe valor na marca.

Em muitos mercados há uma inércia substancial entre os consumidores, mesmo que haja custos muito baixos para a mudança e baixo comprometimento desses para com a marca consumida. Assim, uma base instalada de consumidores tem seu investimento de aquisição baseado no passado. Além disso, alguns consumidores atuais proporcionam a exposição da marca e a confirmação para novos consumidores. Portanto, a lealdade da base de consumidores reduz a vulnerabilidade da ação competitiva e implica, ainda, melhores negócios com o comércio, uma vez que os consumidores esperam que a marca esteja sempre disponível (AAKER, 1998).

Deduz-se, então, que um indicador de curto prazo seria um péssimo indicador de lucratividade da marca, uma vez que os consumidores leais são resultado de ações de longo prazo.

Conhecimento da marca

Segundo Aaker (1998), o conhecimento de uma marca é a capacidade que um comprador potencial tem de reconhecer ou de se recordar de uma marca como integrante de uma certa categoria de produtos. O posterior reconhecimento da marca é o primeiro passo básico na tarefa de comunicação e todos os modelos que tentam prever o sucesso de novos produtos têm o reconhecimento da marca como a chave do início da construção. Muito raramente, pode uma decisão de compra ocorrer sem que haja um reconhecimento.

O conhecimento da marca pelo cliente pode ser caracterizado em termos de duas dimensões: consciência da marca e imagem da marca (KELLER, 1993). A consciência da marca é a familiaridade que o consumidor possui com a marca e pode ser criada através da exposição repetida, embora isso seja mais eficiente para o reconhecimento da marca do que para a sua lembrança. Já a imagem da marca é um conjunto de associações. Uma imagem positiva para a marca é criada por programas de *marketing* que procuram criar associações únicas, fortes e favoráveis para a marca (KELLER, 1998). A inclusão da imagem da marca na dimensão conhecimento da marca é uma particularidade da abordagem que Keller apresenta nos seus trabalhos (1993, 1998, 1999, 2001, 2003), porém Aaker (1998) considera a imagem da marca como parte das suas associações e, portanto, será detalhada quando a dimensão das associações for apresentada.

O conhecimento da marca envolve um intervalo de sentimentos contínuo, desde o sentimento de que a marca seja reconhecida até a crença de que ela é a única na classe de produtos. Como sugere a Ilustração 8 o intervalo pode ser representado por diferentes níveis do conhecimento da marca. O papel do conhecimento da marca no seu patrimônio depende do contexto como

do nível de conhecimento atingido.

Ilustração 8: Pirâmide do Conhecimento

Fonte: Aaker (1998, p. 65)

O nível no qual a marca é desconhecida, significa que não existe conhecimento da marca. No nível mais baixo de conhecimento da marca, que é o reconhecimento da marca, baseia-se em um teste de *recall* estimulado e é particularmente importante para o comprador que escolhe a marca no ponto de venda.

O próximo nível é o da lembrança da marca. Nesse nível a lembrança é espontânea, sem a necessidade do estímulo utilizado no nível anterior e está associada com uma posição mais forte da marca.

No entanto, em uma pesquisa de *recall* sem estímulo algum, a primeira marca a ser mencionada alcança a classificação de *Top of mind*. A posição de *Top of mind* é uma posição especial, de forma concreta, a marca *Top of mind* está à frente das outras marcas na lembrança da pessoa, embora, naturalmente, possa haver uma outra marca bem próxima.

Pode-se resumir a importância de desenvolver o reconhecimento da marca parafraseando uma propaganda da McGraw-Hill:

Eu não sei quem é você.
Eu não conheço sua empresa.
Eu não conheço os produtos de sua empresa.
Eu não sei o que sua empresa representa.
Eu não conheço seus clientes.
Eu não conheço os antecedentes de sua empresa.
Eu não conheço a reputação de sua empresa.
Agora – o que foi que você queria vender para mim?

Essas frases representam bem o quanto importante é para uma empresa tornar sua marca e seus produtos conhecidos.

Qualidade percebida.

Qualidade percebida é definida como o julgamento do consumidor a respeito da superioridade ou excelência de um produto. A qualidade percebida difere da qualidade objetiva, que pode não existir, uma vez que toda qualidade é percebida por alguém, seja um consumidor, pesquisador ou administrador (ZEITHAML, 1988).

Contudo, a interpretação das pessoas sobre o que é qualidade tem mudado rapidamente. Cada vez mais está baseada no que as pessoas acreditam ser os reais valores, pois elas procuram encontrar significado e cultura em tudo o que fazem e compram. Esse movimento é uma indicação de que a consciência social é algo crescente, assim como o número de pessoas dispostas a pagar um pequeno extra por uma consciência limpa ou tranqüila (KING, 1991).

Uma posição forte de qualidade percebida é uma vantagem competitiva difícil de superar. Atingir paridade na percepção do nome pode ser extremamente dispendioso para uma marca com dependência de percepção. Uma marca terá associada a ela uma percepção de qualidade geral, não necessariamente baseada no conhecimento de especificações (AAKER, 1998).

Conhecendo-se a definição do que é qualidade percebida, de que se trata de uma fonte de vantagem competitiva, e que é crescente a valorização que consumidores fazem a respeito de um produto que atenda suas expectativas, pode-se concluir que essa é uma questão relevante para alavancar uma marca, seja ela nova, em fase de revitalização ou em processo de extensão.

Associações com a marca

O comportamento do mercado está crescentemente complexo e cada vez mais simbólico. Profissionais, que atuam na área de *marketing*, devem observar, além dos fatos relativamente superficiais, relacionados ao valor concreto dos produtos que as pessoas comprem, com os quais eles usualmente se preocupam quando eles não pensam em seus bens como tendo significado simbólico.

No cerne da questão está o fato de que os consumidores não são tão orientados para funcionalidade quanto costumavam ser no passado, se é que realmente foram algum dia. As pessoas comprem coisas não somente pelas suas funções, mas também pelo que elas significam. Levy (1959), denomina esse significado como a linguagem dos símbolos.

Levy (1959) explica que, na linguagem dos símbolos, as coisas que as pessoas compram são vistas como tendo significado pessoal e social em adição às suas funções. Símbolo é um termo geral para todas as ocasiões nas quais a experiência serve de mediador, em que um objeto, ação, palavra, figura, ou comportamento complexo é compreendido por significar não somente ele em si, mas também algumas outras idéias e sensações. Essas idéias e sensações são conhecidas, também, como associações.

As associações representam as bases de decisão de compra e para a lealdade à marca. Entre as possíveis maneiras que as associações podem criar valor para a empresa e para seus clientes estão a diferenciação ou posicionamento, criar atitudes positivas, servir como base para extensões (AAKER, 1998).

As associações estão relacionadas à mensagem que é transmitida a respeito da marca pela empresa ao público, ou seja, desenvolver associações que conduzam a uma imagem ou posicionamento de mercado desejado. Em outras palavras, em primeiro lugar, as associações precisam ser consistentes com os atributos da marca e com a percepção da marca que irão sustentar tais associações. Em segundo, as associações têm a função de diferenciar seus produtos da concorrência e, por fim, deverão servir como razão de compra por adicionar valor aos produtos da marca.

Partindo desse ponto de vista, um símbolo ou associação é apropriado (e o produto será usado e apreciado) quando ele combina com, ou reforça, a forma como o consumidor pensa sobre ele mesmo. Trata-se de um fato da natureza humana. Num sentido mais amplo, cada pessoa almeja intensificar ou realçar o senso de si e comporta-se de formas que são consistentes com a imagem de pessoa que ele é ou que deseja ser (Como as pessoas se comportam

consistentemente, com seu auto-conceito). Por exemplo, algumas dimensões de distinção são sexo, idade e classe social.

O símbolo da participação social está entre um dos mais dramáticos fatores em *marketing*, goste ou não, existem grupos de classes sociais formados pela forma como as pessoas vivem, as atitudes que têm e a aceitação e exclusividade de suas associações. A maioria dos produtos dizem alguma coisa sobre o mundo social das pessoas que o consomem. As coisas que compram são escolhidas, em parte, para atestar a posição social à qual pertencem.

Desde que o conceito de imagem da marca foi divulgado, muitos anos atrás, a idéia tem sido enfraquecida e depreciada pelo uso corriqueiro desse conceito para se referir a todo e qualquer aspecto do produto e sua marca de identificação. Agora, parece relevante redirecionar atenção para a forma como os produtos transformam os pensamentos e sentimentos das pessoas no sentido das implicações simbólicas, se isso é planejado pelo fabricante ou não. Se o fabricante compreender que está vendendo símbolos tanto quanto bens, ele pode ver seus produtos mais completamente. Isso o torna capaz de compreender não somente como o objeto por ele vendido satisfaz certas necessidades práticas, mas também como ele (o objeto) supre de significados na cultura de hoje. Ambos, a empresa e o consumidor tendem a ganhar.

Extensão

As extensões da marca, a utilização de um nome e marca existentes em uma classe de produto para entrar em outra classe, têm sido o centro do crescimento estratégico para diversas empresas. As vantagens de se fazerem extensões da marca são evidentes, pois lançar novos

produtos, podendo utilizar-se um nome de marca já conhecido e talvez consolidado no mercado, é bastante atraente, mas muitos cuidados precisam ser tomados para que o que parecia ser uma estratégia vantajosa não se transforme em uma grande armadilha. Portanto, as extensões precisam ser gerenciadas junto com a marca para evitar o seu desgaste.

Os principais cuidados relacionam-se a não usar a marca sem prover o seu desenvolvimento e não usar a marca em categorias de produto ou segmentos de mercado que não possam ser sustentados pelas associações firmadas da marca antes da extensão.

O não desenvolvimento ou manutenção da marca quando da extensão pode desgastar a imagem da marca, ou esta pode sofrer diluição, ou seja, a marca perde sua força por ter-se dividido em várias categorias de produto. Já a utilização em diferentes categorias de produto necessita que a imagem formada possa ser mantida, pois é essa imagem que serve como vantagem para se decidir entre a criação de uma nova marca e a extensão. Se a extensão não for consistente com a imagem existente da marca, ela pode desgastar de tal forma a imagem da marca, que posteriormente a marca não crie valor algum em nenhuma das categorias de produto.

O modelo conceitual do patrimônio da marca apresentado foi a base para a pesquisa empírica realizada nesta dissertação. Obviamente, esse modelo sofreu as devidas modificações e complementações, para se adequar à pesquisa prática. As cinco dimensões já apresentadas sofreram influências, particularmente do modelo *CBBE*, descrito a seguir. Outra contribuição, bastante valiosa, é fornecida por Urde (1994) e reforçada por Davis (2002), que é a inclusão da sexta dimensão considerada na gestão da marca. Trata-se do comprometimento da alta administração. Essa dimensão será exposta mais adiante, após a conclusão do modelo *CBBE*.

2.8 O modelo *CBBE*

Três importantes conceitos estão incluídos na definição do *CBBE*: efeito diferencial, conhecimento da marca e resposta do consumidor para o *marketing* da marca.

Na abordagem de Keller (1998), o efeito diferencial é definido por comparar a resposta do consumidor ao *marketing* de uma marca com a resposta do mesmo *marketing* para um nome fictício. O conhecimento da marca é definido em termos de imagem e consciência da marca, descritos anteriormente, e a resposta do consumidor ao *marketing* é definida em termos de percepções do consumidor, preferências, e crenças oriundas das atividades do *mix* de *marketing*, como, por exemplo, escolha da marca, reações a cupons de promoção, ou avaliações de uma proposta de extensão de marca.

Conseqüentemente, de acordo com Keller (1993), pode-se dizer que uma marca tem um patrimônio baseado no consumidor positivo (ou negativo) se seus consumidores reagem mais (ou menos) favoravelmente para produtos, preços, promoção, ou distribuição da marca do que eles reagem para os mesmos elementos do *mix* de *marketing* quando esses são atribuídos a um nome fictício ou uma versão anônima do produto ou serviço.

Se a marca é vista pelos consumidores como uma versão similar aos protótipos da categoria do produto, sua resposta não deveria variar se comparada à resposta para produtos ou serviços hipotéticos. Por outro lado, se a marca tem alguma distinção ou associação única, aquelas mesmas respostas deveriam diferir.

A atual natureza de como as respostas diferem depende da avaliação do consumidor acerca das associações, bem como dos elementos do *mix de marketing* em consideração. Dessa forma, estabelecer uma consciência da marca e uma imagem positiva da marca na memória do consumidor cria diferentes tipos de valores da marca baseados nos consumidores, dependendo de quais elementos foram considerados.

A Ilustração 9 representa os elementos essenciais para a construção da marca segundo o modelo *CBBE*.

Ilustração 9 - Construindo patrimônio da marca baseado no consumidor.

Fonte: Keller (1998, p.69).

Ao comparar o modelo *CBBE* com o modelo conceitual de patrimônio da marca, pode-se concluir que, embora as abordagens apresentadas não compartilhem muitas das relações de causa e efeito utilizadas na construção do patrimônio da marca, os elementos principais nos quais se deve basear a gestão da marca são semelhantes. A diferença fundamental está no fato de que o modelo *CBBE* propõe uma seqüência de passos para a construção do patrimônio da

marca, enquanto que o modelo conceitual do patrimônio da marca não estabelece essa sequência.

Com relação aos principais elementos nos quais se deve basear a gestão da marca, a partir de tal semelhança, foram formuladas as cinco primeiras dimensões da gestão da marca que serão consideradas no estudo empírico desta dissertação, conforme já mencionado.

Estas cinco dimensões-chave (lealdade à marca, conhecimento da marca, qualidade percebida, associações com a marca, e extensões) são particularmente importantes para a construção de marcas, e têm como resultado melhor desempenho de mercado. A empresa pode implementar uma variedade de ações dentro de cada dimensão a fim de produzir respostas dos consumidores. Seis resultados de como os clientes podem responder às ações são destacados: *price premium*, elasticidade preço, participação de mercado, expansão da marca via extensão, estrutura de custo e lucratividade da marca (AMBLER et al, 2002).

2.9 Comprometimento da alta administração

Na revisão da bibliografia, procurou-se identificar quais eram os elementos-chave na gestão da marca. Administrar o patrimônio da marca, contudo, requer mais que uma perspectiva de longo prazo. O patrimônio da marca deve ser gerenciado durante todo o tempo, buscando reforçar o significado da marca e, se necessário, revitalizar a marca (KELLER, 1999).

Somado à necessidade de constante atenção às questões relacionadas à marca, foi constatado por URDE (1994) que decisões, nessa área, são freqüentemente delegadas aos níveis

organizacionais inferiores, carentes de visão global e coordenação, embora tais questões devessem ser coordenadas com prioridade e tratadas no nível estratégico de decisão de empresa. Como resultado dessa lacuna entre o que deveria ocorrer nas empresas e o que foi constatado, pode-se identificar a sexta e última dimensão da gestão de marca a ser considerada: o comprometimento da alta administração.

A gestão de marcas, como iniciativa de cunho estratégico, deve contar com o apoio e envolvimento da alta administração, não podendo ser, simplesmente, delegada aos níveis hierárquicos inferiores.

Por outro lado, em uma situação competitiva, conseguir que a empresa como um todo esteja envolvida com a marca talvez seja a mais importante tarefa da administração. Para expressar a estratégia da companhia deveria existir um programa para todo o pessoal da empresa. Para muitas empresas, a apresentação das estratégias poderia ser usada para testar se a estratégia faz sentido. Outro elemento importante e correlacionado com o que foi dito até o momento é a comunicação interna da empresa. Relativamente, poucos programas de comunicação interna derivam da construção da marca e dos planos de valores da marca da empresa (KING, 1991).

É importante que as pessoas que trabalham na empresa, desde o mais alto até o mais baixo nível hierárquico, estejam envolvidas na construção da marca e conheçam os seus valores. A iniciativa e propriedade do processo de gestão das marcas, porém, deve partir da alta administração para que ocorra, então, sua disseminação pela organização.

A idéia de que as pessoas de uma empresa serão os elementos-chave de uma empresa na construção da marca e uma maior comunicação é primordial para se alcançar o sucesso nesse

tipo de estratégia é comum. Como pode ser observado, Davis (2002a, 2002b), Urde (1994), Keller (2001) e King (1991) são autores que defendem a importância dessa idéia.

King (1991) destaca quatro aspectos considerados por ele particularmente importantes nesse sentido:

- O papel do diretor de recursos humanos;
- Expressar a estratégia da companhia;
- Comunicação interna;
- Organização.

Cada um desses aspectos está explorado com um pouco mais de detalhe abaixo.

O papel do diretor de recursos humanos

Possivelmente, a opinião do diretor de recursos humanos seja tão importante quanto à da pessoa de *marketing* e o diretor de recursos humanos deveria ter experiência direta em *marketing*. No entanto, tende a existir uma barreira entre os departamentos de *marketing* e recursos humanos com fundo teórico de diferentes linhas. O critério usado para selecionar e avaliar os empregados deveria, certamente, levar em consideração a habilidade individual em refletir, contribuir e representar a marca corporativa.

Expressar a estratégia da companhia

Deveria existir um programa completo para explicar a estratégia da marca para todos os membros da alta administração e, certamente suas reações poderiam até ser usadas para modificar a estratégia. Para muitas empresas a disciplina de explicar a estratégia para a alta administração é um teste útil para identificar quando a estratégia faz sentido ou não, dependendo da aceitação e das críticas que a estratégia recebe após a apresentação.

Comunicação interna

Algumas empresas têm uma comunicação interna suficientemente bem feita, outras não. Mas relativamente poucos programas de comunicação interna são derivados da construção da marca ou do plano de valor da marca da empresa.

Organização

Em uma situação competitiva, são poucas as empresas que têm organizado sua estrutura administrativa tendo em mente a construção da marca de dentro para fora da organização. As empresas atrás de marcas clássicas não são um bom modelo (que de fato podem estar crescentemente erradas para suas próprias propostas). O modelo clássico tende a ser muito tradicional e organizar-se como uma árvore genealógica do tipo hierárquico. O que significa que eles estão divididos por função, divisão essa que dificulta a detecção natural dos sinais de inovação e imaginação que qualquer marca necessita. E para completar, neste tipo de organização, as decisões tendem a ser tomadas no nível tático, que é um nível baixo da organização, com pouca orientação da alta administração.

A organização correta para **empresas com marca** implica que a administração da marca deveria residir no topo da administração. E desde a organização de criação tende a basear-se em grupos de trabalhos pequenos, flexíveis, interativos e multi-disciplinares. O diagrama da Ilustração 10 esquematiza essa forma de organização.

A Nova Administração de Marcas

Ilustração 10: Modelo de Administração voltado para a marca.

Fonte: King (1991).

Tendo a construção da marca em mente, a maioria das autoridades deverá ter uma abordagem mais flexível e menos hierárquica, com um *networking* mais informal, como condição para conseguir responder rapidamente e conquistar/induzir habilidades/experiências que uma empresa com marcas de sucesso necessita. Implementar essa forma de organização atribui à liderança enorme importância em mudar a liderança. As marcas de uma empresa dificilmente irão prosperar se os indivíduos responsáveis pelas ações não estiverem autorizados a tomar iniciativas.

2.10 Contribuições dos modelos de gestão de marcas para a pesquisa empírica

A revisão da literatura realizada, nesse capítulo, serviu como base para a elaboração do questionário utilizado na coleta de dados. O questionário elaborado levou em consideração contribuições dos três últimos modelos apresentados. Após conhecer esses modelos de gestão de marca, pode-se unir as dimensões fundamentais para a gestão da marca, tendo como ponto de partida o modelo conceitual do patrimônio da marca apresentado por Aaker (1998). O quadro 3 relaciona as dimensões consideradas no questionário com cada um dos modelos. As dimensões lealdade, consciência e associações receberam a mesma nomenclatura utilizada por Aaker (1998). A dimensão, chamada aqui de vantagens competitivas, refere-se ao que Aaker chamou de outros recursos da marca, e a dimensão direcionamento *top down* foi extraída do modelo *BAM*. Seguem algumas considerações a respeito de cada uma das dimensões.

Quadro 3 – Relação das dimensões presentes em mais de um modelo

Dimensão	Davis	Aaker	Keller
Lealdade		x	
Consciência	x	x	x
Associações	x	x	x
Vantagens Competitivas	x	x	x
Direcionamento <i>Top Down</i>	x		

A dimensão lealdade, embora seja considerada explicitamente, somente por Aaker, o modelo de Keller o faz implicitamente. Jones e Farquhar (2003) ressaltam a importância dessa dimensão para a retenção dos consumidores e sugerem que consumidores leais são menos sensíveis a variações de preço e apresentam maior tendência em aumentar o número e/ou frequência de compra.

A dimensão consciência está presente no três modelos, com algumas diferenças na ordem em que aparece em cada um dos modelos. Davis (2002a) considera o conhecimento como um elemento da imagem da marca, enquanto Keller (1993) considera tanto a imagem da marca quanto a consciência da marca como elementos do seu conhecimento. O modelo *CBBE* classifica consciência da marca como efeito do conhecimento da marca. Independentemente da ordem em que essa dimensão aparece em cada um dos modelos, pode-se concluir que se trata de uma dimensão relevante para a gestão de marca.

A dimensão associações no modelo *CBBE* está no mesmo nível da consciência e também é considerada um efeito do conhecimento. Keller (1993) caracteriza as associações como componentes da imagem da marca. Davis (2002a) não se refere diretamente às associações da marca, mas se refere à importância e significado da marca, o que se pode interpretar como se as associações estivessem implícitas nessas características da imagem da marca.

Vantagem competitiva é uma dimensão comum aos três modelos, embora cada autor utilize um termo diferente para incluir essa dimensão na gestão da marca. No modelo *CBBE*, essa dimensão é representada pelo efeito diferencial da marca e no modelo *BAM* é o aumento da intenção de compra.

Por fim, a dimensão direcionamento *top down* integra somente o modelo *BAM*, mas King (1991) e Urde (1994) contribuem, significativamente, para confirmar a importância dessa dimensão na gestão de marca.

3 EXPORTAÇÕES NO ESTADO DE SÃO PAULO

Nesse capítulo, será apresentada, brevemente, a estrutura setorial e regional da economia e das exportações paulistas. As informações estatísticas aqui utilizadas são, em sua grande maioria, originárias da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX) e da Pesquisa da Atividade Econômica Paulista (PAEP) realizada pela Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE). Não foi possível obter todos os dados referentes aos anos de 2001 a 2003, dessa forma foram utilizados, sempre, os dados mais recentes disponíveis.

3.1 Exportações brasileiras

Antes de ser apresentada a estrutura da economia paulista, faz-se necessário mostrar alguns dados da economia nacional. Esses dados expõem a relevância da economia paulista no contexto nacional e justifica a estratificação da pesquisa pelo Estado de São Paulo.

A indústria de transformação do Estado de São Paulo, em 2003, representava, aproximadamente, 42% da indústria de transformação do Brasil, percentual que vinha se repetindo desde meados da década de 90. A tabela 1 apresenta o número de empresas exportadoras por Estados nos anos de 2002 e 2003 e a participação, em percentual, por Estado no total. A tabela 2 apresenta os valores exportados pelos Estados em dólares nos anos de 2002 e 2003.

Tabela 1: Número de empresas brasileiras exportadoras por unidades da Federação em ordem decrescente de quantidade - 2002 e 2003

ORDEM	UF DOS EXPORTADORES	2003		2002	
		Nº de Empresas		Nº de Empresas	
		Quantidade	Part. %	Quantidade	Part. %
	TOTAL GERAL	19.336	100,0%	18.973	100,0%
1	SAO PAULO	8.026	41,5%	8.043	42,4%
2	RIO GRANDE DO SUL	2.591	13,4%	2.611	13,8%
3	PARANÁ	1.736	9,0%	1.693	8,9%
4	SANTA CATARINA	1.491	7,7%	1.445	7,6%
5	MINAS GERAIS	1.313	6,8%	1.253	6,6%
6	RIO DE JANEIRO	1.012	5,2%	976	5,1%
7	ESPIRITO SANTO	517	2,7%	458	2,4%
8	PARÁ	448	2,3%	435	2,3%
9	BAHIA	415	2,1%	383	2,0%
10	CEARÁ	293	1,5%	262	1,4%
11	PERNAMBUCO	215	1,1%	199	1,0%
12	MATO GROSSO	201	1,0%	195	1,0%
13	AMAZONAS	194	1,0%	190	1,0%
14	MATO GROSSO DO SUL	167	0,9%	163	0,9%
15	GOIÁS	153	0,8%	131	0,7%
16	RONDONIA	136	0,7%	124	0,7%
17	RIO GRANDE DO NORTE	105	0,5%	88	0,5%
18	PARAÍBA	82	0,4%	74	0,4%
19	MARANHAO	53	0,3%	58	0,3%
20	ALAGOAS	48	0,2%	44	0,2%
21	DISTRITO FEDERAL	34	0,2%	32	0,2%
22	PIAUÍ	31	0,2%	30	0,2%
23	SERGIPE	21	0,1%	21	0,1%
24	RORAIMA	20	0,1%	30	0,2%
25	ACRE	15	0,1%	16	0,1%
26	AMAPÁ	11	0,1%	13	0,1%
27	TOCANTINS	8	0,0%	6	0,0%

Fonte: SECEX

Tabela 2: Exportação brasileira por unidades da Federação em ordem decrescente de valor de 2002 e 2003

ORDEM	UF DOS EXPORTADORES	2003		2002	
		US\$ FOB		US\$ FOB	
		Valor	Part. %	Valor	Part. %
	TOTAL GERAL	72.980.929.844	100%	60.302.921.964	100%
1	SÃO PAULO	26.922.397.425	37%	22.661.902.206	38%
2	RIO GRANDE DO SUL	7.632.586.964	10%	6.126.536.301	10%
3	PARANÁ	6.534.872.141	9%	5.151.640.465	9%
4	MINAS GERAIS	6.493.095.229	9%	5.081.220.637	8%
5	RIO DE JANEIRO	5.047.275.850	7%	4.826.009.099	8%
6	SANTA CATARINA	4.370.219.793	6%	3.645.230.831	6%
7	ESPIRITO SANTO	3.851.552.140	5%	3.243.293.100	5%
8	BAHIA	3.214.298.529	4%	2.335.383.742	4%
9	PARÁ	2.611.538.935	4%	2.211.287.878	4%
10	AMAZONAS	1.282.717.722	2%	1.046.166.600	2%
11	MATO GROSSO	1.061.604.032	1%	857.179.064	1%
12	MARANHAO	810.576.704	1%	713.148.591	1%
13	CEARA	749.212.036	1%	521.429.900	1%
14	GOIÁS	623.383.507	1%	474.278.054	1%
15	PERNAMBUCO	434.157.943	1%	300.810.854	0%
16	ALAGOAS	332.111.620	0%	271.745.933	0%
17	RIO GRANDE DO NORTE	309.698.167	0%	214.940.442	0%
18	MATO GROSSO DO SUL	274.290.714	0%	208.507.274	0%
19	PARAIBA	170.434.794	0%	123.980.201	0%
20	RONDÔNIA	93.405.304	0%	72.875.411	0%
21	TOCANTINS	49.462.778	0%	7.498.252	0%
22	PIAUI	38.024.554	0%	35.862.100	0%
23	SERGIPE	35.480.906	0%	35.738.998	0%
24	AMAPA	19.686.233	0%	16.127.001	0%
25	DISTRITO FEDERAL	10.673.479	0%	109.434.257	0%
26	RORAIMA	4.468.325	0%	7.057.532	0%
27	ACRE	3.704.020	0%	3.637.241	0%

Fonte: SECEX

Os dados de valor exportado e a quantidade de empresas exportadoras por Estado, nos anos de 2002 e 2003, são suficientes para expressar a importância das exportações do Estado de São Paulo para a economia nacional e justificar a seleção desse Estado para a realização da pesquisa empírica.

3.2 Estrutura econômica da indústria Paulista

A tabela 3 apresenta dados gerais da indústria paulista referentes ao ano de 2001.

Tabela 3: Unidades locais da indústria, pessoal ocupado, receita líquida e valor adicionado, segundo atividades no Estado de São Paulo - 2001

Atividades	Unidades Locais		Pessoal Ocupado (em 31/12)		Receita Líquida (R\$)		Valor Adicionado (R\$)	
	Nº Abs.	%	Nº Abs.	%	Nº Abs.	%	Nº Abs.	%
Total	50.697	100,0	1.918.681	100,0	296.140.027.138	100,0	127.337.467.167	100,0
Fab. de Alimentos e Bebidas	6.432	12,7	258.028	13,4	47.586.065.178	16,1	18.121.941.838	14,2
Fab. de Produtos Químicos	2.656	5,2	157.189	8,2	46.711.333.440	15,8	20.175.462.312	15,8
Fab. e Montagem de Veículos Automotores, Reboques e Carrocerias	1.434	2,8	174.122	9,1	37.568.671.895	12,7	13.170.443.901	10,3
Fab. e Ref. Petróleo, Alcool	227	0,4	19.971	1,0	25.569.153.941	8,6	9.676.585.818	7,6
Fab. de Máquinas e Equipamentos	3.510	6,9	155.762	8,1	19.081.067.435	6,4	9.268.315.568	7,3
Fab. de Artigos de Borracha e Plásticos	3.225	6,4	132.595	6,9	14.500.127.956	4,9	5.360.216.255	4,2
Fab. Mat. Eletrônico e Aparelhos e Equipamentos de Comunicações	521	1,0	29.814	1,6	12.810.625.291	4,3	3.622.053.831	2,8
Fab. Prod. Metal (Excl. Máq. e Eq.)	5.311	10,5	147.738	7,7	11.517.423.557	3,9	5.265.317.416	4,1
Fab. de Celulose e Papel	1.322	2,6	62.123	3,2	11.213.125.988	3,8	5.091.175.050	4,0
Fab. de Máq., Ap. e Mat. Elétrico	1.403	2,8	78.166	4,1	11.069.210.429	3,7	6.025.667.183	4,7
Metalurgia Básica	1.424	2,8	66.006	3,4	10.697.086.490	3,6	7.052.353.715	5,5
Edição, Impressão, Reprod. de Grav.	3.066	6,0	84.927	4,4	8.624.398.744	2,9	5.261.683.782	4,1
Fab. Outros Equip. de Transp.	266	0,5	23.023	1,2	8.448.473.412	2,9	4.223.587.780	3,3
Fab. de Produtos Têxteis	2.259	4,5	110.703	5,8	7.813.778.786	2,6	3.649.378.608	2,9
Outras Indústrias	5.321	10,5	119.237	6,2	6.320.091.204	2,1	3.261.507.180	2,6
Fab. Prod. Minerais Não-Metálicos	3.315	6,5	86.564	4,5	5.991.883.530	2,0	3.315.377.058	2,6
Confec. de Vestuários e Acessórios	5.949	11,7	113.918	5,9	4.159.437.313	1,4	1.652.459.079	1,3
Fab. Equip. Méd. Ótica e Relógios, Instr. Precisão, Automação Industrial	669	1,3	22.106	1,2	1.968.030.522	0,7	1.191.859.790	0,9
Prepar. e Confec. de Artef. de Couro	1.477	2,9	55.749	2,9	1.953.814.754	0,7	908.641.303	0,7
Fab. de Máq. Escritório e Equipamentos de Informática	151	0,3	6.214	0,3	1.805.169.745	0,6	604.320.020	0,5
Indústria Extrativa	758	1,5	14.725	0,8	731.057.528	0,2	439.119.682	0,3

Fonte: Fundação Seade. Pesquisa da Atividade Econômica Paulista - Paep 2001.

Nesta dissertação, o maior interesse reside em setores da indústria produtoras de bens de consumo não duráveis, assim será dada maior ênfase aos segmentos que oferecem essas características.

Os segmentos mais tradicionais da indústria que fazem parte do setor de bens de consumo não duráveis, como alimentos e bebidas, produtos têxteis, vestuário e couro e calçados possuem peso importante na indústria paulista, mas apresentam perfil bem diferenciado. Esses segmentos foram os primeiros a se instalar em São Paulo e no Brasil, no início do século e do processo de substituição de importações. Em 2001, totalizaram 27,3% das empresas, empregando quase um quarto do pessoal ocupado, com receita de 18,2% e apenas 16,1% do

valor adicionado do Estado.

A divisão de fabricação de alimentos e bebidas, em 2001, contou 6,5 mil unidades locais espalhadas pelo Estado, com 258 mil empregados, equivalentes a 13,4% do pessoal ocupado na indústria. Também mostrou ser a divisão industrial com maior receita (16,1%), embora, em valor adicionado, perdesse a liderança, passando à segunda colocação com 14,2% do total.

O segmento de confecção e vestuário é o segundo maior em número de empresas, perdendo somente para a fabricação de alimentos e bebidas e empregando 5,9% do pessoal ocupado, mas gerou apenas 1,3% do valor adicionado no Estado.

A divisão de confecção de artefatos de couro e calçados, ainda que represente uma pequena parcela, conforme apresentado na tabela 3, será considerada, neste trabalho, por apresentar alto índice de exportação.

Já a divisão de fabricação de produtos têxteis é inexpressiva tanto em valores absolutos quanto em valores relativos de exportação, portanto será excluída da análise desta dissertação.

3.3 Exportações por divisão da indústria

A pauta de exportações da indústria paulista mostra-se bastante diversificada, apresentando semelhança com o perfil industrial do Estado, o maior e mais complexo parque industrial da América Latina. Além da diversificação, apresenta participação importante de segmentos dinâmicos da indústria, como a indústria automotiva, a de máquinas e equipamentos e a de

produtos químicos.

A indústria alimentícia, que também apresenta grande participação na pauta de exportações, vem passando por importantes mudanças tecnológicas nos últimos anos, com a modernização de parte expressiva de suas atividades, principalmente aquelas voltadas ao mercado externo. Essas divisões, em conjunto, representaram quase 70% das exportações da indústria paulista em 1996.

As divisões que possuem maior receita de exportação são, também, as maiores na indústria paulista. Para separar o tamanho do segmento da importância relativa das exportações, Montoro (2000) criou o índice de exportação relativa, dividindo-se o valor das receitas de exportação pelo total de receitas em cada divisão da indústria, sendo os resultados multiplicados por cem. Esse índice, ao refletir a porcentagem da receita total que provém de exportações, indica quais os setores mais voltados "para dentro" e quais são voltados "para fora". O índice para o Estado de São Paulo é de 10,5%, ou seja, aproximadamente 10% das receitas provêm do mercado externo, conforme a tabela 4.

Tabela 4: Índice de exportação de alguns segmentos da indústria paulista de 1996

Divisão da indústria	Em porcentagem					
	Unidades locais	Pessoal ocupado	Remuneração	Receita líquida	Valor adicionado	Índice de exportação
Fabricação de alimentos e bebidas	12,1	12,4	10,4	16,1	12,9	13,4
Fabricação de produtos têxteis	5,0	6,8	4,5	4,2	4,4	4,9
Confecção de vestuário e acessórios	14,0	6,6	3,0	2,4	2,4	1,0
Confecção de artefatos de couro e calçados	3,4	3,0	1,5	1,1	1,0	25,3
Equip. médicos, instrumentos de precisão e ópticos, automação ind.	1,3	1,1	1,1	1,1	1,1	15,1
Outros equipamentos de transportes	0,5	0,8	1,2	0,7	0,7	23,3

Fonte: Adaptada de Montoro, 2000, p. 43

As divisões de fabricação de couros e calçados e de outros equipamentos de transporte são as mais voltadas para a exportação, com aproximadamente um quarto das suas receitas provenientes do mercado externo. Enquanto o segmento calçadista é uma atividade tradicional, intensiva em mão-de-obra, a divisão de outros equipamentos de transporte é tecnologicamente sofisticada e intensiva em capital. Também apresentam índice acima da média as divisões de máquinas para escritório e equipamentos de informática, de metalurgia básica, de veículos automotores, de fabricação de máquinas e equipamentos, de instrumentos de precisão e automação industrial, de alimentos e bebidas, da indústria extrativa e de papel e celulose.

As divisões mais domésticas são as de vestuário e de edição, impressão e reprodução de gravações. Com o índice baixo, próximo a cinco, aparecem as divisões de produtos têxteis, minerais não metálicos, produtos de metal (exclusive máquinas e ferramentas) e produtos químicos.

A divisão de fabricação de produtos alimentícios e bebidas é a divisão da indústria cujas exportações estão mais bem distribuídas pelo Interior do Estado. Praticamente todas as regiões administrativas têm uma indústria alimentícia desenvolvida e isso se verifica, também,

nas exportações.

Outra informação relevante para esta dissertação são os países destino das exportações paulistas, apresentadas na tabela 5. Nessa tabela, são apresentados os principais países destino das exportações paulistas, nos anos de 2000 e 2001, e o valores exportados.

Tabela 5: Valor das exportações do Estado de São Paulo segundo principais países de destino – 2000/01

Principais Países de Destino	2000		2001	
	Valor (1)	%	Valor (1)	%
TOTAL	19.787.863	100	20.623.858	100
Estados Unidos	5.150.540	26	5.926.608	28,7
Argentina	3.141.936	15,9	2.251.625	10,9
México	1.015.297	5,1	1.132.689	5,5
Chile	666.342	3,4	687.158	3,3
Venezuela	426.315	2,2	663.482	3,2
Países Baixos (Holanda)	763.696	3,9	653.744	3,2
Alemanha	658.700	3,3	634.022	3,1
Reino Unido	570.136	2,9	496.312	2,4
Bélgica	466.254	2,4	465.188	2,3
Itália	490.085	2,5	374.350	1,8
China	125.718	0,6	369.810	1,8
Rússia, Federação da	157.768	0,8	363.081	1,8
França	428.406	2,2	340.911	1,7
Japão	430.805	2,2	329.867	1,6
Paraguai	382.158	1,9	326.328	1,6
Colômbia	240.454	1,2	322.204	1,6
Nigéria	159.269	0,8	291.810	1,4
Uruguai	249.551	1,3	255.888	1,2
Suíça	292.264	1,5	251.613	1,2
África do Sul	128.036	0,6	223.029	1,1
Egito	100.304	0,5	201.463	1
Emirados Árabes Unidos	150.672	0,8	200.809	1
Canadá	181.219	0,9	194.649	0,9
Bolívia	200.643	1	174.623	0,8
Peru	198.688	1	162.426	0,8
Espanha	170.028	0,9	156.754	0,8
Equador	80.443	0,4	130.508	0,6
Arábia Saudita	83.207	0,4	120.169	0,6
Hong Kong	122.373	0,6	115.526	0,6
Portugal	114.609	0,6	102.589	0,5
Cingapura	105.742	0,5	90.069	0,4
Austrália	82.800	0,4	86.669	0,4
Suécia	119.341	0,6	84.386	0,4
Irã, Rep. Islâmica do	33.702	0,2	83.552	0,4
Marrocos	59.153	0,3	80.231	0,4
Coreia, Rep.da (Sul)	73.048	0,4	76.797	0,4
Polônia	155.382	0,8	74.702	0,4
Malásia	36.756	0,2	72.809	0,4
Grécia	25.807	0,1	68.719	0,3
República Dominicana	46.429	0,2	62.115	0,3
Demais Países	1.703.786	8,6	1.924.575	9,3

Fonte: Secretaria de Comércio Exterior – Secex; Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados – SEADE (1)
Em US\$ mil FOB.

Nesse capítulo, foi possível conhecer um pouco da indústria paulista, e de suas exportações. Para este trabalho, as informações que devem ser extraídas desse capítulo são a caracterização dos segmentos de fabricação de alimentos e bebidas, confecções de artigos do vestuário e acessórios e preparação e confecção de artefatos de couro, que serão chamados somente como alimentos, confecções e calçados, respectivamente. A apresentação desse capítulo é importante por mostrar algumas estatísticas da indústria paulista que foram úteis para a seleção desses segmentos.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

4.1 Questões de pesquisa

O objetivo central da dissertação é avaliar o valor das marcas das empresas paulistas produtoras de alimentos, calçados e confecções no mercado externo. A partir desse objetivo central, originam-se quatro questões de pesquisa, descritas a seguir.

1ª questão: Qual é a avaliação do valor das marcas no mercado externo manifestada pelas empresas do Estado de São Paulo produtoras de bens para exportação de cada uma das atividades selecionadas?

2ª questão: A avaliação do valor das marcas das empresas paulistas da divisão de confecção de artigos do vestuário e acessórios no mercado externo é menor que o das demais divisões analisadas?

3ª questão: Existe relacionamento entre porcentagem do faturamento resultante de vendas para a exportação e a avaliação do valor das marcas?

4ª questão: Existe relacionamento entre tamanho da empresa e a avaliação do valor das marcas?

Espera-se obter as respostas correspondentes a partir do levantamento e análise de dados adiante delineados.

4.2 Tipo de pesquisa

O estudo proposto possui caráter descritivo. Malhotra (2001, p. 108) ensina que o principal objetivo da pesquisa descritiva, como o nome indica, é descrever alguma coisa. A pesquisa descritiva é realizada para descrever as características de grupos relevantes, como organizações ou áreas de mercado, estimar a porcentagem de unidades numa população específica que exibe um determinado comportamento, determinar as percepções de características de produtos, determinar o grau até o qual as variáveis de *marketing* estão associadas e para fazer previsões específicas.

O estudo desta dissertação será transversal, que é a concepção descritiva mais comumente usada em pesquisa de *marketing*. Os estudos transversais envolvem a coleta de informações de qualquer amostra de elementos da população somente uma vez.

4.3 População da pesquisa

Uma população ou universo, no sentido geral, é um conjunto de elementos com pelo menos uma característica comum. Essa característica comum deve delimitar, inequivocamente, quais os elementos que pertencem à população e quais os que não pertencem (COSTA NETO, 1977, p. 2). Esta dissertação irá examinar, empiricamente, as empresas produtoras de bens de consumo não duráveis para exportação do Estado de São Paulo pertencentes aos segmentos de:

- Alimentos
- Confeccões
- Calçados.

As razões da escolha desses segmentos estão resumidas no quadro 04.

Quadro 4 – Divisões selecionadas e razões de escolha

Divisão	Razões da Escolha
Fabricação de produtos alimentícios e bebidas	Alto valor adicionado (12,9%), Índice de exportação acima da média do estado(13,4%)
Confeccão de artigos do vestuário e acessórios	Índice de exportação é um dos mais baixos. Foi selecionada para caracterizar situação oposta a das demais divisões. Será objeto de comparação.
Preparação de couros e fabricação de artefatos de couro, artigos de viagem e calçados	Índice de exportação acima da média do estado, caracterizando uma divisão forte em exportações

O sistema de referência empregado para identificar as empresas que receberão o questionário foi a relação de empresas exportadoras do Estado de São Paulo dos anos de 2001, 2002 e 2003, disponibilizada pela Secex: e Classificação Nacional de Atividade Econômica (CNAE).³

³ A análise da Classificação Nacional da Atividade Econômica empregada para a seleção das empresas encontra-se ao final do trabalho, em anexo.

4.4 Método de amostragem

O processo de planejamento amostral inclui cinco estágios: definição da população-alvo, determinação do arcabouço amostral, escolha da técnica amostral, determinação do tamanho da amostra e execução do processo de amostragem (MALHOTRA, 2001, p. 302).

O primeiro desses estágios já foi realizado nesta pesquisa. Nas etapas seguintes, por razões de ordem prática, a opção foi por remeter questionários a todas as empresas do universo de pesquisa, que somam um total de 757 empresas.

4.5 Coleta de dados: Método e Instrumento

As questões de pesquisa formuladas subentendem o cruzamento de dados classificados em três categorias principais: ações das empresas para a gestão de marcas, avaliação das marcas das empresas no mercado externo e dados demográficos das empresas, a serem levantados observando-se o procedimento e o instrumento apresentados nessa seção.

O método de coleta de dados primários a ser utilizado será o método de *survey*. O método de *survey* para a obtenção de informações se baseia no interrogatório dos participantes, aos quais se fazem várias perguntas sobre seu comportamento, intenções, atitudes, percepções, motivações e características demográficas. Essas perguntas podem ser formuladas verbalmente, por escrito, ou via computador, e as respostas podem ser obtidas por qualquer uma dessas três formas. Geralmente, o questionário é estruturado visando à padronização no processo de coleta de dados. Na coleta estruturada de dados, elabora-se um questionário

formal e as perguntas são feitas em uma ordem pré-especificada; assim, o processo é, também, direto. Classificar a pesquisa como direta ou indireta, depende de o verdadeiro propósito ser conhecido dos respondentes. Uma abordagem direta é não disfarçada, pelo fato de ser o objetivo da pesquisa revelado aos entrevistados ou, então, ser óbvio à vista das perguntas formuladas (MALHOTRA, 2001, p. 179).

O exame estruturado direto, o método mais popular de coleta de dados, inclui a aplicação de um questionário. Em um questionário típico, a maioria das questões é do tipo de alternativa fixa, que exige que o entrevistado faça sua escolha em um conjunto predeterminado de respostas.

O método *survey* apresenta diversas vantagens. Em primeiro lugar, sua aplicação é simples. Em segundo, os dados obtidos são confiáveis porque as respostas são limitadas às alternativas mencionadas. O uso de perguntas de resposta fixa reduz a variabilidade nos resultados. Finalmente, a codificação, a análise e a interpretação dos dados são relativamente simples.

A desvantagem é que os entrevistados podem ser incapazes ou relutantes em dar a informação desejada. Nesse caso, pode-se salientar um erro sistemático aleatório embutido à pesquisa. Isso ocorre devido aos questionários serem respondidos por pessoas que trabalham nas empresas produtoras de bens de consumo não duráveis para exportação do Estado de São Paulo pertencentes aos setores selecionados. Muitas vezes, os respondentes podem não estar aptos, por não fazerem a observação direta dos consumidores da marca no mercado externo.

A revisão da literatura indica que, aparentemente, não existem estudos publicados relatando a aplicação de uma escala para gestão de marcas. Daí foi preciso partir de um conjunto de ações

propostas pela literatura consultada como necessárias à gestão de marcas. Este trabalho apenas captura os elementos principais de uma pesquisa mais ampla que necessita ser realizada. A redação final do questionário abrangeu os seguintes itens:

- 1) A sua Empresa foi fundada há _____ anos.
- 2) A sua Empresa começou a exportar no ano de _____ .
- 3) O número de funcionários da sua Empresa é _____ .
- 4) O capital da empresa é majoritariamente:
 - a) Brasileiro
 - b) Estrangeiro
- 5) O volume financeiro das exportações feitas pela nossa Empresa corresponde:
 - a) A menos de 2% do faturamento total
 - b) Entre 2% e 10% do faturamento total
 - c) Entre 11% e 20% do faturamento total
 - d) Entre 21% e 50% do faturamento total
 - e) Acima de 50% do faturamento total
- 6) A posição hierárquica dentro da sua Empresa responsável pelas gestão dos produtos comercializados no exterior é a?
 - a) Diretoria de Marketing
 - b) Diretoria de Comércio Exterior

- c) Gerência de Marketing
- d) Gerência de Comércio Exterior
- e) Outra:_____.

7) Os três países com os maiores volumes financeiros de compras dos produtos exportados pela sua Empresa são?

1o._____

2o._____

3o._____

8) Quais são os produtos comercializados pela sua Empresa no principal país de destino das suas exportações?

9) Os preços dos produtos da sua empresa pagos pelos compradores (sejam eles consumidores finais ou intermediários, distribuidores ou atacadistas), comparados aos preços da concorrência, no principal país de destino das suas exportações, são:

- a) Muito inferiores
- b) Um pouco inferiores
- c) Equivalentes
- d) Um pouco superiores
- e) Muito superiores.
- f) Não sei

10) As margens de lucro obtidas nas suas vendas no principal país comprador, em relação aos mesmos produtos vendidos no mercado brasileiro são:

- a) Muito inferiores
- b) Um pouco inferiores
- c) Equivalentes
- d) Um pouco superiores
- e) Muito superiores
- f) Não sei

11) Os produtos exportados pela sua Empresa (ou a maior parte deles) são distribuídos no país de destino:

- a) Com a mesma marca dos produtos comercializados no Brasil
- b) Com a marca que a nossa empresa criou para o mercado externo
- c) Com a marca do importador ou distribuidor no país de destino
- d) Com a marca do varejista no país de destino
- e) É distribuído sem marca

12) O dinheiro que a sua Empresa gasta com a construção da marca (incluindo propaganda, relações públicas, promoções no canal de distribuição, promoção para o consumidor final, patrocínios, feiras, *merchandising* ou qualquer outra ação pertinente) no principal país de destino dos seus produtos corresponde a que percentual do faturamento para tal país:

- a) Entre 0% e 5%
- b) Entre 6% e 10%
- c) Entre 11% e 15%
- d) Entre 15% e 20%
- e) Acima de 20%

13) Vocês utilizam os seguintes meios de comunicação para a construção da marca no principal país de destino das suas exportações (marque quantas opções forem necessárias)?

- a) TV
- b) Internet
- c) Mala direta
- d) *Merchandising* no PDV
- e) Jornais
- f) Catálogos
- g) Revistas
- h) Vendas Pessoais
- i) Revista especializada
- j) Outros:_____.

14) Relacione as associações de natureza funcional (como feito no Brasil, qualidade, economia, durabilidade, resistência, desempenho, tipo de usuário, confiabilidade técnica, vanguarda tecnológica, situações de uso etc.) que a sua Empresa procura vincular à marca utilizada no mercado do país de destino?

15) Relacione as associações de natureza simbólica ou emocional (como origem brasileira, prestígio, exotismo, moda, vanguarda, modernidade, sensualidade, tradição, produto para a família, auto-imagem, confiança na empresa etc.) que a sua Empresa procura vincular à marca utilizada no mercado do país de destino?

16) As avaliações dos compradores / consumidores em relação à sua marca no exterior são:

- a) Muito positivas

- b) Um pouco positivas
- c) Indiferentes
- d) Um pouco negativas
- e) Muito negativas
- f) Não Sei

17) Procuramos associar nossa marca no exterior ao Brasil.

18) As estratégias de gestão da nossa marca no exterior foram ou são baseadas em pesquisas de mercado?

19) As estratégias de comunicação e de promoção da nossa Empresa no mercado externo têm o objetivo de criar e manter associações ou imagens consistentes para a nossa marca ao longo do tempo.

20) Utilizamos promoções de vendas (tais como descontos, prazos de pagamento dilatados, bônus para vendedores, etc.) para aumentar as vendas no exterior:

21) A nossa marca no exterior é reconhecida pelos compradores / consumidores.

22) A nossa marca no exterior tem um significado claro para os compradores / consumidores.

23) A nossa marca no exterior tem um significado importante para os compradores / consumidores.

24) Nossos clientes demonstram lealdade (repetem as compras ao longo do tempo) à nossa marca no exterior.

25) Na minha opinião, as associações que os compradores / consumidores fazem em relação à nossa marca no exterior são fortes.

26) As associações que os compradores / consumidores fazem em relação à nossa marca no exterior são favoráveis ou positivas.

27) A nossa marca no exterior é lembrada pelos compradores / consumidores.

28) A nossa marca no exterior é a preferida pelos compradores / consumidores.

29) Nossa marca no exterior alavanca as vendas que realizamos para os mercados externos.

30) A posição da nossa marca no exterior junto aos compradores / consumidores tem melhorado ao longo do tempo.

As respostas às questões de 17 a 30 foram fornecidas em uma escala Likert de cinco pontos. Em escalas desse tipo, o entrevistado deve indicar o seu grau de concordância ou discordância com cada afirmação que lhe é apresentada. O grau de concordância ou discordância correspondente a um número da escala variando de 1, indicando discordância total com a proposição, até 5, representando total concordância do entrevistado com a afirmação (MALHOTRA, 2001, p. 255). Neste trabalho, os rótulos da escala Likert foram adaptados para melhor refletir o propósito das questões. A configuração final da escala é apresentada no

quadro 05.

Quadro 5 – Configuração final da escala Likert utilizada nos questionários

1	2	3	4	5
Nunca/ Nada / Não	Quase Nunca/ Muito pouco	De vez em quando/ Mais ou menos	Quase sempre/ Bastante	Sempre/ Totalmente

Os dados das questões acima foram agrupados em três categorias principais, conforme apresentado no quadro 06.

Quadro 6 – Categorias x Questões

Categoria		Questões
Dados demográficos das empresas	→	1, 2, 3, 4, 5, 7, 8.
Ações das empresas para a gestão de marcas	→	6, 9, 10, 11, 12, 13, 17, 18, 19, 20,
Avaliação das marcas das empresas no mercado externo	→	21 a 30

Os questionários foram enviados pelo correio às empresas. O pacote de entrevistas postal foi composto de envelope de remessa, carta explicativa, questionário e envelope de retorno. Após o preenchimento, os respondentes deveriam remeter o questionário diretamente ao responsável pela pesquisa. Os questionários foram postados em maio de 2004. Decorridos 30 dias da postagem dos questionários, foi enviado novo pacote de entrevista postal às empresas que não haviam respondido. Esse novo pacote diferiu do pacote inicial apenas pela troca da carta explicativa por uma carta de *follow up*. A segunda remessa de postagem se deu em junho de 2004.

4.6 Tratamento e análise dos dados

Uma vez dispondo-se dos resultados observados, o passo seguinte deverá ser,

necessariamente, extrair as informações contidas nesses resultados. Esse é o papel da estatística descritiva (COSTA NETO, 1977).

A expressão estatística descritiva é freqüentemente usada para caracterizar os métodos empregados para resumir os dados obtidos, enquanto a estatística inferencial caracteriza os métodos utilizados para se fazer e avaliar as generalizações obtidas a partir dos dados. Ao dar uma descrição adequada de um grande número de dado, geralmente deseja-se: (1) caracterizar o que é típico no grupo, (2) obter certa indicação de tendência central, (3) indicar até que ponto variam os indivíduos do grupo, (4) mostrar outros aspectos da maneira pela qual os indivíduos se distribuem com relação à variável que está sendo medida, (5) mostrar a relação, entre si, de diferentes variáveis nos dados e (6) descrever as diferenças entre dois ou mais grupos de indivíduos (SELLTIZ *et al*, 1974).

Os métodos estatísticos foram empregados nessa dissertação na descrição dos dados, uma vez que a coleta de dados não foi aleatória, e, portanto, a amostra é não-probabilística, o que restringe o uso de tais dados para se fazer generalizações. Foi feita a análise de perfil dos respondentes, e depois a mesma análise foi reaplicada para traçar o perfil dos subgrupos de interesse. A técnica estatística mais utilizada para se traçar os perfis foi a percentagem. As percentagens ou, em alguns casos, as freqüências foram mostrados em gráficos de barras ou histogramas. Basicamente, eles mostram as freqüências de observações para cada categoria da variável que se deseja descrever. A análise dos dados se deu por meio da comparação dos perfis obtidos.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA

5.1 Análise da amostra obtida

O questionário foi enviado a 757 empresas paulistas que exportaram entre os anos de 2001 e 2003. Das 757 empresas, 285 são do setor de alimentos, 243 do setor de calçados e 229 do setor de confecções. Foram devolvidos 142 questionários preenchidos, porém somente 125 válidos, 17 questionários respondidos foram descartados em função do elevado número de questões em branco. A tabela 03 apresenta o número de questionários enviados por setor, o número de questionários devolvidos por mudança de endereço do destinatário, a quantidade de empresas que responderam e quantas respostas foram válidas.

Tabela 06: Resumo da coleta de dados

	Numero de questionários enviados	Mudaram de endereço	Responderam	Respostas válidas
Alimentos	285	18	55	51
Calçados	243	21	53	44
Confecções	229	18	34	30
Total	757	57	142	125

Dos 285 questionários enviados às empresas de alimentos, 55 devolveram o questionário respondido, dos quais 51 válidos, e 18 empresas mudaram de endereço ou fecharam. Dos 243 questionários enviados às empresas de calçados, 53 devolveram o questionário respondido, dos quais 44 válidos, e 21 empresas mudaram de endereço ou fecharam. Dos 229 questionários enviados às empresas de confecções, 34 devolveram o questionário respondido, dos quais 30 válidos, e 18 empresas mudaram de endereço ou fecharam. O gráfico 01

apresenta a distribuição, em percentual, das repostas válidas entre os segmentos.

Gráfico 01: Segmentos de Atuação das respostas válidas

5.2 Caracterização das empresas respondentes

Desse ponto em diante, todas as análises consideram apenas as 125 empresas que forneceram respostas válidas.

A idade média das 125 empresas respondentes é de 24 anos e 80% têm menos de 34 anos. O gráfico 2 apresenta a distribuição de frequências da idade das empresas. Quanto à classificação por tamanho de empresa das 125 empresas que responderam, 14 são microempresa (11,6%), 46 pequenas empresas (38%), 39 médias empresas (32,2%), enquanto 22 se enquadraram na categoria de grande empresa (18%). O gráfico 3 apresenta a distribuição de frequências das empresas por tamanho. Em relação à origem majoritária do capital, a quase totalidade da amostra é de capital brasileiro, com apenas uma empresa de capital estrangeiro.⁴

⁴ Ver anexo B para conhecer o critério utilizado para classificar as empresas por tamanho.

Gráfico 2: Distribuição de frequência da idade das empresas

Gráfico 3: Classificação das empresas respondentes por tamanho da empresa.

No que se refere ao volume financeiro das exportações em relação ao faturamento, destaca-se a faixa “entre 2% e 10%” (31,5% dos respondentes), seguida por “menos de 2%” (23,2%) e “entre 11% e 20%” (16,8%), conforme apresentado no gráfico 4.

Gráfico 4: Percentual do faturamento total decorrente das exportações

Como principal país de destino das mercadorias exportadas, destacam-se os EUA, principal destino para 23,2% das empresas respondentes, seguidos pelo Japão (8%) e Bolívia e Portugal (6,4%). A tabela 4 apresenta todos os países para os quais as empresas exportam.

Tabela 7: Principal país destino dos produtos

País	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>
Eua	29	23,2
Japão	10	8,0
Bolívia	8	6,4
Portugal	8	6,4
Paraguai	7	5,6
Porto Rico	5	4,0
Alemanha	4	3,2
Argentina	4	3,2
Chile	4	3,2
Emirados	4	3,2
Itália	4	3,2
Espanha	3	2,4
África Do Sul	2	1,6
Arábia Saudita	2	1,6
Cuba	2	1,6
Egito	2	1,6
França	2	1,6
Holanda	2	1,6
Inglaterra	2	1,6
Israel	2	1,6
Rússia	2	1,6
África	1	0,8
Aruba	1	0,8
Cabo Verde	1	0,8
Canadá	1	0,8
China	1	0,8
Coréia	1	0,8
Equador	1	0,8
Grã Bretanha	1	0,8
Honduras	1	0,8
Hong Kong	1	0,8
Líbano	1	0,8
Mercosul	1	0,8
México	1	0,8
Panamá	1	0,8
Suriname	1	0,8
Uruguai	1	0,8
Venezuela	1	0,8
Total	125	100,0

Em média, as empresas exportam há 7,7 anos e 80% exportam há menos de 10 anos. O gráfico 5 apresenta a distribuição de frequências das empresas por tempo de exportação.

Gráfico 5: Quantidade de anos que as empresas exportam

5.3 Utilização de Práticas de Gestão de Marcas no Exterior

Nesse tópico, está descrita a utilização das práticas de gestão de marcas no exterior pelas empresas respondentes. Para isso foram utilizadas as seguintes variáveis:

- Área funcional do responsável pela gestão de produtos exportados;
- Preços comparados aos da concorrência no exterior;
- Margens de lucro obtidas nas vendas para o exterior comparadas às obtidas no mercado interno;

- Marca para distribuição no exterior;
- Percentual do faturamento gasto em construção da marca no país de destino;
- Meios de comunicação utilizados para a construção da marca no exterior;
- Base em pesquisas de mercado para a gestão de marca no exterior;
- Uso de promoções de venda;
- Objetivo de criação de associações ou imagens consistentes para a marca.

As três últimas variáveis são analisadas com base na escala Likert reduzida, passando de cinco para três pontos. As categorias “não/nunca” e “muito pouco/quase nunca” foram agregadas em “não/muito pouco” e as categorias “totalmente/sempre” e “bastante/quase sempre” em “bastante/totalmente”.

Quanto à área funcional do responsável pela gestão de produtos exportados apresentada na tabela 8, destacou-se Comércio exterior com 46,4% das respostas, seguida pela área Comercial (17,6%) e Diretoria geral, Presidência, ou Proprietário (14,4%). A Gerência ou Diretoria de *Marketing* foram citadas em 10,4% das empresas, conforme apresentado na tabela 6 e 8% das empresas deixaram essa questão em branco.

Tabela 8: Área Funcional do responsável pela gestão de produtos exportados

	Frequency	Percent	Valid Percent
Comércio Exterior	58	46,4	50,4
Comercial	22	17,6	19,1
Diretoria Geral / Presidência / Proprietário	18	14,4	15,0
Marketing	13	10,4	11,3
Outros	4	3,2	3,5
Total	115	92,0	100,0
Respostas em Branco	10	8,0	
Total	125	100,0	

Em termos de preço comparado ao da concorrência no país de destino, como pode ser observado no gráfico 6, a maioria das respondentes afirmou serem equivalentes (56,8%), 20,8% um pouco inferiores e 12,8%, um pouco superiores.

Gráfico 6: Preços comparados aos da concorrência no país de destino

No que se refere a margens de lucro comparadas às margens obtidas com as vendas no mercado nacional, apresentadas no gráfico 7, 40% das empresas respondentes afirmaram serem equivalentes e 34,4%, um pouco superiores.

Gráfico 7: Margens de lucro comparadas às obtidas no mercado interno

A tabela 9 apresenta as frequências das respostas para a questão relativa à marca para distribuição no exterior. Essa questão permitia a indicação de mais de uma resposta, razão pela qual a tabela apresenta a coluna “% de respostas” que toma como denominador o número total de respostas assinaladas e “% de casos” que considera como denominador o número de empresas. Apenas 16 empresas indicaram duas alternativas e três empresas assinalaram três alternativas. A combinação mais comum consistiu na marca dos produtos comercializados no Brasil e a marca do importador ou distribuidor no país de destino, citada por nove empresas.

A maioria das empresas respondentes (63,2%) afirmou utilizar no exterior a mesma marca dos produtos comercializados no Brasil, enquanto apenas 8,8 % declararam lançar mão de uma marca criada especialmente para o mercado externo. Como alternativas à marca do fabricante, destacaram-se a marca do importador ou distribuidor no país de destino (33,6 %) e a marca do varejista no país de destino (8,0%), enquanto 1,6% das empresas afirmaram que seus produtos são comercializados sem marca no exterior.

Tabela 9: Marcas utilizadas para distribuição no exterior

	Frequência	% de respostas	% de casos
Marca dos produtos comercializados no Brasil	79	54,9	63,2
Marca criada para mercado externo	11	7,6	8,8
Marca do importador ou distribuidor no país de destino	42	29,2	33,6
Marca do varejista no país de destino	10	6,9	8,0
Distribuído sem marca	2	1,4	1,6
Total	144	100,0	115,2

Em termos de percentual do faturamento gasto em construção da marca no país de destino, pode-se observar, no gráfico 8, uma forte concentração na faixa entre 0% e 5% (83% das respostas), 10% das empresas gastam entre 6 e 10% e apenas 2% das empresas possuem gastos em construção da marca no país de destino acima de 10% do faturamento. 5% das empresas deixaram essa questão sem resposta

Gráfico 8: Percentual do faturamento gasto em construção da marca no país de destino

A questão relativa aos meios de comunicação utilizados para a construção da marca no exterior permitia a indicação de mais de uma resposta, razão pela qual a tabela 10 apresenta a coluna “% de respostas” que toma como denominador o número total de respostas e “% de casos” que considera como denominador o número de empresas. Quanto aos meios de comunicação mais utilizados para a construção da marca no exterior, destacam-se os

catálogos (citados por 55% dos respondentes), seguidos por vendas pessoais (43,3%) e a Internet (40,8%).

Tabela 10: Meios de comunicação utilizados para a construção da marca no exterior

	Frequência	% de respostas	% de casos
Catálogos	66	24,2	55,0
Vendas pessoais	52	19,0	43,3
Internet	49	17,9	40,8
Revista especializada	24	8,8	20,0
Revistas	19	7,0	15,8
Mala direta	18	6,6	15,0
<i>Merchandising</i> no PdV	15	5,5	12,5
Representantes	4	1,5	3,3
Feiras	4	1,5	3,3
TV	3	1,1	2,5
Jornais	2	0,7	1,7
<i>Outdoors</i>	2	0,7	1,7
Nenhum	15	5,5	12,5
Total	273	100,0	227,5

Contar com uma base em pesquisas de mercado para a gestão de marca no exterior mostrou-se relativamente incomum, com 52,8% dos respondentes enquadrando-se na categoria “não/muito pouco” nessa variável. Apenas 25,6% indicaram a categoria “bastante” ou “totalmente”, como se pode observar no gráfico 9.

Gráfico 9: Base em pesquisas de mercado para a gestão de marca no exterior

No que se refere ao objetivo de criação de associações ou imagens consistentes para a marca, 56% das empresas responderam que “sempre/quase sempre” as estratégias de comunicação têm como objetivo criar e manter associações consistentes para a marca”, 30% responderam “de vez em quando”, e 13% “nunca/quase nunca”. Conforme apresentado no gráfico 10, 2% das empresas não responderam essa questão.

Gráfico 10: Objetivo de criação de associações ou imagens consistentes para a marca

O gráfico 11 expõe o uso de promoções para aumentar as vendas no exterior: 25,6% das empresas respondentes marcaram bastante/totalmente, enquanto 58,4% afirmaram não utilizar ou utilizar muito pouco tais promoções.

Gráfico 11: Uso de promoções para aumentar as vendas no exterior

5.4 Avaliação do Valor da Marca no Exterior

Nesse tópico, está descrita a avaliação do valor das marcas das empresas analisadas no exterior segundo a opinião do respondente. Para isso foram utilizadas as seguintes variáveis:

- Reconhecimento da marca pelos compradores/consumidores;
- Significado claro da marca no exterior;
- Significado importante da marca no exterior;
- Lealdade dos clientes à marca no exterior;
- Associações fortes em relação à marca da empresa no exterior;

- Associações favoráveis em relação à marca da empresa no exterior;
- Lembrança da marca no exterior;
- Preferência pela marca no exterior;
- Alavancagem de vendas pela marca;
- Melhoria da posição da marca no exterior.

As variáveis relativas à avaliação do valor da marca no exterior foram analisadas com base na escala Likert reduzida.

Tabela 11: Avaliação do valor da marca no exterior

Variável	Percentagem válida			Número de Respostas
	Não/ Muito pouco	Mais ou menos	Bastante / Totalmente	
Reconhecimento da marca pelos compradores/consumidores	27,2	28,8	44,0	125
Significado claro da marca no exterior	26,6	20,2	53,2	124
Significado importante da marca no exterior	28,2	24,2	47,6	124
Lealdade dos clientes à marca no exterior	13,6	17,6	68,8	125
Associações fortes em relação à marca da empresa no exterior	25,8	20,2	54,0	124
Associações favoráveis em relação à marca da empresa no exterior	18,5	21,0	60,5	124
Lembrança da marca no exterior	27,2	22,4	50,4	125
Preferência pela marca no exterior	32,3	32,3	35,5	124
Alavancagem de vendas pela marca	37,1	25,8	37,1	124
Melhoria da posição da marca no exterior	12,0	22,4	65,6	125

A tabela 11 indica a percentagem de respostas em cada categoria da escala Likert para cada variável relativa à avaliação do valor da marca no exterior, assim como o número de casos válidos para cada variável.

Destacam-se, com respostas mais próximas do extremo superior da escala Likert, lealdade dos clientes à marca no exterior (68,8% nas categorias “bastante” ou “totalmente”), seguida de melhoria da posição no exterior (65,6%) e associações favoráveis em relação à marca da empresa no exterior (60,5%). Tais variáveis apresentam, também, as mais baixas percentagens nas categorias “não” e “muito pouco”. As variáveis associações fortes em relação à marca da empresa no exterior, significado claro da marca no exterior e lembrança da marca no exterior, apresentam, também, “bastante/totalmente” com mais de 50% das respostas. Essas são as variáveis que contribuem mais positivamente para a avaliação do valor da marca.

Alavancagem de vendas e preferência pela marca apresentam respostas neutras, respectivamente, com 37,1% e 35,5% na categoria “bastante/totalmente” e as maiores incidências em “não/muito pouco” (37,1% e 32,3%, respectivamente). Com esses valores essas variáveis são neutras na avaliação do valor das marcas no mercado externo, ou seja, não são nem positivas nem negativas.

A tabela 12 caracteriza os respondentes por categoria da escala Likert em cada uma das variáveis relativas à avaliação do valor da marca no exterior, em termos de idade e anos de exportação das empresas.

Tabela 12: Idade e anos de exportação por categorias das variáveis relativas à avaliação do valor da marca no exterior

Variável e categoria	Idade da empresa		Anos de exportação	
	Média	Desv. Pad	Média	Desv. Pad
Reconhecimento da marca pelos compradores/consumidores				
Não/ muito pouco	26,00	22,15	6,35	5,86
Mais ou menos	19,54	10,80	5,62	6,03
Bastante/ totalmente	26,48	18,35	9,92	8,52
Significado claro da marca no exterior				
Não/ muito pouco	24,12	18,85	6,63	5,78
Mais ou menos	22,92	16,54	6,84	7,03
Bastante/ totalmente	25,33	18,18	8,66	8,24
Significado importante da marca no exterior				
Não/ muito pouco	22,69	18,61	5,97	5,45
Mais ou menos	24,50	15,70	7,00	6,82
Bastante/ totalmente	25,63	18,79	9,23	8,50
Lealdade dos clientes à marca no exterior				
Não/ muito pouco	21,00	15,55	5,88	6,40
Mais ou menos	25,71	20,04	6,43	7,51
Bastante/ totalmente	24,72	17,93	8,36	7,52
Associações fortes em relação à marca da empresa no exterior				
Não/ muito pouco	23,94	19,64	6,03	5,56
Mais ou menos	20,54	11,80	6,83	7,35
Bastante/ totalmente	26,23	18,87	8,88	8,10
Associações favoráveis em relação à marca da empresa no exterior				
Não/ muito pouco	20,96	16,90	4,91	4,83
Mais ou menos	26,44	20,90	7,36	7,80
Bastante/ totalmente	24,96	17,24	8,72	7,78
Lembrança da marca no exterior				
Não/ muito pouco	24,41	19,95	5,50	5,52
Mais ou menos	23,52	17,29	7,19	6,86
Bastante/ totalmente	24,73	17,28	9,13	8,24
Preferência pela marca no exterior				
Não/ muito pouco	24,36	21,60	5,46	5,32
Mais ou menos	24,95	16,70	8,36	8,54
Bastante/ totalmente	24,07	15,79	8,93	7,60
Alavancagem de vendas pela marca				
Não/ muito pouco	23,87	18,76	5,69	5,07
Mais ou menos	29,19	19,40	9,71	10,10
Bastante/ totalmente	21,80	15,82	8,11	6,79
Melhoria da posição da marca no exterior				
Não/ muito pouco	19,53	14,51	5,07	4,00
Mais ou menos	22,89	17,80	6,96	6,85
Bastante/ totalmente	25,77	14,51	8,42	7,96

No que se refere aos anos de exportação, é possível perceber uma relação entre avaliações do valor da marca mais positivas e as empresas que exportam há mais tempo. A idade média das empresas não permite observar nenhuma relação comum com todas as variáveis.

5.5 Avaliação do valor da marca por segmento de atuação

Nessa seção, são analisadas as variáveis referentes à avaliação do valor da marca, segregando-se os respondentes por segmento de atuação.

A tabela 13 indica a comparação dos valores obtidos em cada segmento com o valor do total de empresas respondentes para cada uma das variáveis da avaliação do valor da marca no exterior. As variáveis foram analisadas com categorias agrupadas, as cinco categorias da escala Likert foram reduzidas para 3.

O sinal positivo (+) indica que o segmento em questão mostrou-se mais próximo do extremo positivo da escala Likert que o total das empresas e, portanto, o valor das marcas das empresas desse segmento é mais positivo que o valor das marcas do total das empresas respondentes. O sinal negativo (-) significa que o segmento em questão mostrou-se mais próximo do extremo negativo da escala Likert que o total das empresas e, portanto, o valor das marcas das empresas desse segmento é menos positivo que o valor das marcas do total das empresas respondentes. O sinal de igual (=) indica a situação em que não há diferenças importantes entre o segmento e o total das empresas respondentes.

Tabela 13: Resumo da comparação da avaliação do valor das marcas por segmento com o total das empresas respondentes

	Alimentos	Calçados	Confeccções
Reconhecimento da marca pelos compradores/consumidores	+	=	-
Significado claro da marca no exterior	+	=	-
Significado importante da marca no exterior	+	=	-
Lealdade dos clientes à marca no exterior	+	=	-
Associações fortes em relação à marca da empresa no exterior	+	-	=
Associações favoráveis em relação à marca da empresa no exterior	+	-	-
Lembrança da marca no exterior	+	=	-
Preferência pela marca no exterior	+	-	-
Alavancagem de vendas pela marca	+	-	-
Melhoria da posição da marca no exterior	+	-	-

Em termos gerais, as empresas do setor de alimentos mostraram-se com avaliações do valor das marcas mais positivas em todas as variáveis, enquanto aquelas do setor de confeccções mostraram-se com avaliações menos positivas quando comparadas à avaliação do total.

Para cada uma das variáveis relacionadas na tabela 13 existe uma tabela com os valores obtidos para cada um dos segmentos, e o valor do total de empresas respondentes para comparação, que foram utilizadas para a identificação da posição relativa. O campo “frequência” indica a frequência do segmento (linha) na categoria (coluna). A última linha (Total) indica a distribuição das categorias na amostra como um todo e é utilizada como parâmetro para a análise da posição relativa dos segmentos.

Quanto à avaliação da variável do valor da marca, ‘reconhecimento da marca pelos compradores/consumidores’ apresentada na tabela 14, o segmento de alimentos teve a maior incidência na categoria “bastante/totalmente” (56,9%), enquanto o segmento de confeccções apresentou a menor porcentagem em tal categoria (23,3%).

Tabela 14: Reconhecimento da marca pelos compradores/consumidores por segmento de atuação

		Muito/um pouco inferiores	Equivalentes	Um pouco/muito superiores	Total
Alimentos	freqüência	9	13	29	51
	%	17,6%	25,5%	56,9%	100,0%
Calçados	freqüência	14	11	19	44
	%	31,8%	25,0%	43,2%	100,0%
Confeccções	freqüência	11	12	7	30
	%	36,7%	40,0%	23,3%	100,0%
Total	freqüência	34	36	55	125
	%	27,2%	28,8%	44,0%	100,0%

Quanto à variável significado claro da marca no exterior, apresentada na tabela 15, o segmento de alimentos apresentou a maior porcentagem na categoria “bastante/totalmente” (64%), enquanto o segmento de confeccções teve a mais baixa incidência nessa categoria (31%).

Tabela 15: Significado claro da marca no exterior por segmento de atuação

		Muito/um pouco inferiores	Equivalentes	Um pouco/muito superiores	Total
Alimentos	freqüência	11	7	33	51
	%	21,6%	13,7%	64,7%	100,0%
Calçados	freqüência	12	8	24	44
	%	27,3%	18,2%	54,5%	100,0%
Confeccções	freqüência	10	10	9	29
	%	34,5%	34,5%	31,0%	100,0%
Total	freqüência	33	25	66	124
	%	26,6%	20,2%	53,2%	100,0%

No que se refere ao significado importante da marca no exterior, destaca-se o segmento de alimentos com a maior porcentagem na categoria “bastante/totalmente” (58,8%), enquanto confeccções apresenta a menor incidência em tal categoria (27,6%). Esses resultados estão presentes na tabela 16.

Tabela 16: Significado importante da marca no exterior por segmento de atuação

		Muito/um pouco inferiores	Equivalentes	Um pouco/muito superiores	Total
Alimentos	frequência	12	9	30	51
	%	23,5%	17,6%	58,8%	100,0%
Calçados	frequência	13	10	21	44
	%	29,5%	22,7%	47,7%	100,0%
Confecções	frequência	10	11	8	29
	%	34,5%	37,9%	27,6%	100,0%
Total	frequência	35	30	59	124
	%	28,2%	24,2%	47,6%	100,0%

Quanto à lealdade dos clientes à marca no exterior (tabela 17), o segmento de alimentos tem a maior percentagem na categoria “bastante/totalmente” (76,5%), enquanto o segmento de confecções mostra a menor incidência nessa categoria (60%). O segmento de calçados está em posição intermediária, com 65,9%.

Tabela 17: Lealdade dos clientes à marca no exterior por segmento de atuação

		Muito/um pouco inferiores	Equivalentes	Um pouco/muito superiores	Total
Alimentos	frequência	4	8	39	51
	%	7,8%	15,7%	76,5%	100,0%
Calçados	frequência	8	7	29	44
	%	18,2%	15,9%	65,9%	100,0%
Confecções	frequência	5	7	18	30
	%	16,7%	23,3%	60,0%	100,0%
Total	frequência	17	22	86	125
	%	13,6%	17,6%	68,8%	100,0%

No que se refere a associações fortes em relação à marca no exterior (tabela 18), o segmento de alimentos tem a maior percentagem na categoria “bastante/totalmente” (64,7%), enquanto o segmento de calçados mostra a menor incidência nessa categoria (44,2%). O segmento de confecções está em posição intermediária, com 50,0%.

Tabela 18: Associações fortes em relação à marca da empresa no exterior por segmento de atuação

		Muito/um pouco inferiores	Equivalentes	Um pouco/muito superiores	Total
Alimentos	frequência	11	7	33	51
	%	21,6%	13,7%	64,7%	100,0%
Calçados	frequência	13	11	19	43
	%	30,2%	25,6%	44,2%	100,0%
Confeccções	frequência	8	7	15	30
	%	26,7%	23,3%	50,0%	100,0%
Total	frequência	32	25	67	124
	%	25,8%	20,2%	54,0%	100,0%

No que se refere a associações favoráveis em relação à marca no exterior (tabela 19), o segmento de alimentos tem a maior percentagem na categoria “bastante/totalmente” (68,6%), enquanto os segmentos de calçados e confeccções mostram incidências menores nessa categoria (55,8 e 53,3 % respectivamente) e calçados apresenta a maior percentagem em “não/muito pouco” (25,6%).

Tabela 19: Associações favoráveis em relação à marca da empresa no exterior por segmento de atuação

		Muito/um pouco inferiores	Equivalentes	Um pouco/muito superiores	Total
Alimentos	frequência	7	9	35	51
	%	13,7%	17,6%	68,6%	100,0%
Calçados	frequência	11	8	24	43
	%	25,6%	18,6%	55,8%	100,0%
Confeccções	frequência	5	9	16	30
	%	16,7%	30,0%	53,3%	100,0%
Total	frequência	23	26	75	124
	%	18,5%	21,0%	60,5%	100,0%

Quanto à lembrança da marca no exterior (tabela 20), o segmento de alimentos tem a maior percentagem na categoria “bastante/totalmente” (60,8%), enquanto o segmento de confeccções mostra a menor incidência nessa categoria (36,7%). O segmento de calçados está em posição intermediária, com 47,7% e a maior percentagem em “não/muito pouco” (34,1%).

Tabela 20: Lembrança da marca no exterior por segmento de atuação

		Muito/um pouco inferiores	Equivalentes	Um pouco/muito superiores	Total
Alimentos	frequência	11	9	31	51
	%	21,6%	17,6%	60,8%	100,0%
Calçados	frequência	15	8	21	44
	%	34,1%	18,2%	47,7%	100,0%
a	frequência	8	11	11	30
	%	26,7%	36,7%	36,7%	100,0%
Total	frequência	34	28	63	125
	%	27,2%	22,4%	50,4%	100,0%

Na variável preferência pela marca no exterior (tabela 21), apenas o segmento de alimentos apresenta como moda a categoria “bastante/totalmente” (48%). O segmento de confecções apresenta a menor incidência em tal categoria (20%), enquanto o segmento de calçados mostra a maior percentagem em “não/muito pouco” (38,6%).

Tabela 21: Preferência pela marca no exterior por segmento de atuação

		Muito/um pouco inferiores	Equivalentes	Um pouco/muito superiores	Total
Alimentos	frequência	14	12	24	50
	%	28,0%	24,0%	48,0%	100,0%
Calçados	frequência	17	13	14	44
	%	38,6%	29,5%	31,8%	100,0%
Confecções	frequência	9	15	6	30
	%	30,0%	50,0%	20,0%	100,0%
Total	frequência	40	40	44	124
	%	32,3%	32,3%	35,5%	100,0%

Na variável alavancagem de vendas pela marca (tabela 22), apenas o segmento de alimentos apresenta como moda a categoria “bastante/totalmente” (44,0%). O segmento de confecções apresenta a menor incidência em tal categoria (30%) e moda “não/muito pouco” (36,7%). calçados mostra-se com a maior incidência na categoria “não/muito pouco” (43,2%).

Tabela 22: Alavancagem de vendas pela marca por segmento de atuação

		Muito/um pouco inferiores	Equivalentes	Um pouco/muito superiores	Total
Alimentos	freqüência	16	12	22	50
	%	32,0%	24,0%	44,0%	100,0%
Calçados	freqüência	19	10	15	44
	%	43,2%	22,7%	34,1%	100,0%
Confeccções	freqüência	11	10	9	30
	%	36,7%	33,3%	30,0%	100,0%
Total	freqüência	46	32	46	124
	%	37,1%	25,8%	37,1%	100,0%

Quanto à melhoria da posição da marca no exterior (tabela 23), o segmento de alimentos tem a maior percentagem na categoria “bastante/totalmente” (78,4%), enquanto o segmento de confeccções mostra a menor incidência nessa categoria (50,0%). O segmento de calçados apresenta a maior percentagem em “não/ muito pouco” (20,5%).

Tabela 23: Melhoria da posição da marca no exterior junto aos compradores/consumidores por segmento de atuação

		Muito/um pouco inferiores	Equivalentes	Um pouco/muito superiores	Total
Alimentos	freqüência	2	9	40	51
	%	3,9%	17,6%	78,4%	100,0%
Calçados	freqüência	9	8	27	44
	%	20,5%	18,2%	61,4%	100,0%
Confeccções	freqüência	4	11	15	30
	%	13,3%	36,7%	50,0%	100,0%
Total	freqüência	15	28	82	125
	%	12,0%	22,4%	65,6%	100,0%

As empresas respondentes do segmento de alimentos apresentam-se relativamente mais velhas (30,69 anos, em média) e com maior número médio de funcionários (408), enquanto as empresas de confeccções têm o menor número médio de funcionários (165), o que pode ser observado na tabela 24.

Tabela 24: Idade, anos de exportação e número de funcionários por segmento de atuação

Segmento	Idade da empresa		Anos de exportação		Número de funcionários	
	Média	Desv. Pad	Média	Desv. Pad	Média	Desv. Pad
Alimentos	30,69	22,95	7,83	8,33	407,92	646,49
Calçados	19,70	13,26	8,72	7,30	353,53	601,66
Confecções	20,90	10,22	5,93	5,57	164,63	229,33

5.6 Avaliação do valor da marca por volume financeiro de exportação

Nessa seção, são analisadas as variáveis referentes à avaliação do valor da marca, segregando-se os respondentes por representatividade do volume financeiro das exportações no faturamento total da empresa.

A tabela, a seguir, indica as posições relativas das faixas de volume financeiro de exportação das empresas respondentes em termos das variáveis relativas à avaliação do valor da marca, seguindo os mesmos critérios da análise por segmento de atuação.

Tabela 25: Resumo da comparação da avaliação do valor das marcas por percentual de volume financeiro das exportações no faturamento total da empresa

	Menos de 2%	Entre 2 e 10 %	Entre 11 e 20%	Entre 21 e 50 %	Acima de 50%
Reconhecimento da marca pelos compradores/consumidores	-	=	=	=	+
Significado claro da marca no exterior	-	=	+	=	+
Significado importante da marca no exterior	-	=	+	=	+
Lealdade dos clientes à marca no exterior	-	=	+	+	+
Associações fortes em relação à marca da empresa no exterior	-	=	=	=	+
Associações favoráveis em relação à marca da empresa no exterior	-	=	=	=	+
Lembrança da marca no exterior	-	=	+	=	+
Preferência pela marca no exterior	-	=	+	=	
Alavancagem de vendas pela marca	-	=	=	+	+
Melhoria da posição da marca no exterior	-	+	+	+	+

Em termos gerais, as empresas que exportam mais de 50% do faturamento apresentam-se

mais próximas do extremo superior da escala Likert na maioria das variáveis, enquanto as empresas que exportam menos de 2% do faturamento encontram-se em situação oposta.

A análise de cada uma das variáveis, a seguir, fornece os elementos para a tabela 25.

No que se refere ao reconhecimento da marca pelos compradores/consumidores por volume financeiro (tabela 26), a faixa “acima de 50%” apresenta a maior incidência na categoria “bastante/totalmente” (68,8%) e a menor porcentagem na categoria “não/muito pouco” (12,5%). Já a faixa “abaixo de 2%” possui a menor porcentagem na categoria “bastante/totalmente” (17,2%) e a maior na categoria “não/muito pouco” (51,7%).

Tabela 26: Reconhecimento da marca pelos compradores/consumidores por volume financeiro das exportações

		Muito/um pouco inferiores	Equivalentes	Um pouco/muito superiores	Total
menos de 2% do faturamento total	freqüência	15	9	5	29
	%	51,7%	31,0%	17,2%	100,0%
entre 2% e 10% do faturamento total	freqüência	6	17	16	39
	%	15,4%	43,6%	41,0%	100,0%
entre 11% e 20% do faturamento total	freqüência	4	5	12	21
	%	19,0%	23,8%	57,1%	100,0%
entre 21% e 50% do faturamento total	freqüência	7	2	10	19
	%	36,8%	10,5%	52,6%	100,0%
acima de 50% do faturamento total	freqüência	2	3	11	16
	%	12,5%	18,8%	68,8%	100,0%
Total	freqüência	34	36	54	124
	%	27,4%	29,0%	43,5%	100,0%

Quanto ao significado claro da marca no exterior (tabela 27), a faixa “acima de 50%” apresenta a maior incidência na categoria “bastante/totalmente” (75,0%) e a menor porcentagem na categoria “não/muito pouco” (18,8%). A faixa “entre 11% e 20%” possui porcentagem acima da média em “bastante/totalmente” e a menor em “não/muito pouco”. Já a

faixa “abaixo de 2%” possui a menor porcentagem na categoria “bastante/totalmente” (31,0 %) e a maior na categoria “não/muito pouco” (51,7%).

Tabela 27: Significado claro da marca no exterior por volume financeiro das exportações

		Muito/um pouco inferiores	Equivalentes	Um pouco/muito superiores	Total
menos de 2% do faturamento total	frequência	15	5	9	29
	%	51,7%	17,2%	31,0%	100,0%
entre 2% e 10% do faturamento total	frequência	7	12	20	39
	%	17,9%	30,8%	51,3%	100,0%
entre 11% e 20% do faturamento total	frequência	3	4	14	21
	%	14,3%	19,0%	66,7%	100,0%
entre 21% e 50% do faturamento total	frequência	5	3	10	18
	%	27,8%	16,7%	55,6%	100,0%
acima de 50% do faturamento total	frequência	3	1	12	16
	%	18,8%	6,3%	75,0%	100,0%
Total	frequência	33	25	65	123
	%	26,8%	20,3%	52,8%	100,0%

No que se refere ao significado importante da marca (tabela 28), as faixas “acima de 50%” e “entre 11 e 20%” apresentam as maiores incidências na categoria “bastante/totalmente” (75,0% e 66,7%). Já a faixa “abaixo de 2%” possui a menor porcentagem na categoria “bastante/totalmente” (27,6%) e a maior na categoria “não/muito pouco” (51,7%).

Tabela 28: Significado importante da marca no exterior por volume financeiro das exportações

		Muito/um pouco inferiores	Equivalentes	Um pouco/muito superiores	Total
menos de 2% do faturamento total	freqüência	15	6	8	29
	%	51,7%	20,7%	27,6%	100,0%
entre 2% e 10% do faturamento total	freqüência	7	16	16	39
	%	17,9%	41,0%	41,0%	100,0%
entre 11% e 20% do faturamento total	freqüência	4	3	14	21
	%	19,0%	14,3%	66,7%	100,0%
entre 21% e 50% do faturamento total	freqüência	6	4	8	18
	%	33,3%	22,2%	44,4%	100,0%
acima de 50% do faturamento total	freqüência	3	1	12	16
	%	18,8%	6,3%	75,0%	100,0%
Total	freqüência	35	30	58	123
	%	28,5%	24,4%	47,2%	100,0%

No que se refere à lealdade à marca (tabela 29), as faixas “entre 21 e 50%” e “acima de 50%” apresentam as maiores incidências na categoria “bastante/totalmente” (84,2% e 75,0%, respectivamente). A faixa “entre 11 e 20%” apresentou a menor incidência na categoria “não/muito pouco” (0%) e 71,4% na categoria “bastante/totalmente”. Já a faixa “abaixo de 2%” possui a menor porcentagem na categoria “bastante/totalmente” (55,2%) e a maior na categoria “não/muito pouco” (31,0%).

Tabela 29: Lealdade dos clientes à marca no exterior por volume financeiro das exportações

		Muito/um pouco inferiores	Equivalentes	Um pouco/muito superiores	Total
menos de 2% do faturamento total	frequência	9	4	16	29
	%	31,0%	13,8%	55,2%	100,0%
entre 2% e 10% do faturamento total	frequência	5	8	26	39
	%	12,8%	20,5%	66,7%	100,0%
entre 11% e 20% do faturamento total	frequência	0	6	15	21
	%	,0%	28,6%	71,4%	100,0%
entre 21% e 50% do faturamento total	frequência	1	2	16	19
	%	5,3%	10,5%	84,2%	100,0%
acima de 50% do faturamento total	frequência	2	2	12	16
	%	12,5%	12,5%	75,0%	100,0%
Total	frequência	17	22	85	124
	%	13,7%	17,7%	68,5%	100,0%

Quanto a associações fortes em relação à marca (tabela 30), a faixa “acima de 50%” apresenta a maior incidência na categoria “bastante/totalmente” (75%) e a menor percentagem na categoria “não/muito pouco”. Já a faixa “abaixo de 2%” possui a menor percentagem na categoria “bastante/totalmente” (31,0%) e a maior na categoria “não/muito pouco” (41,4%).

Tabela 30: Associações fortes em relação à marca da empresa no exterior por volume financeiro das exportações

		Muito/um pouco inferiores	Equivalentes	Um pouco/muito superiores	Total
menos de 2% do faturamento total	frequência	12	8	9	29
	%	41,4%	27,6%	31,0%	100,0%
entre 2% e 10% do faturamento total	frequência	7	9	23	39
	%	17,9%	23,1%	59,0%	100,0%
entre 11% e 20% do faturamento total	frequência	6	3	11	20
	%	30,0%	15,0%	55,0%	100,0%
entre 21% e 50% do faturamento total	frequência	5	3	11	19
	%	26,3%	15,8%	57,9%	100,0%
acima de 50% do faturamento total	frequência	2	2	12	16
	%	12,5%	12,5%	75,0%	100,0%
Total	frequência	32	25	66	123
	%	26,0%	20,3%	53,7%	100,0%

No que se refere a associações favoráveis em relação à marca (tabela 31), a faixa “acima de 50%” apresenta a maior incidência na categoria “bastante/totalmente” (75%) e a menor percentagem na categoria “não/muito pouco” (12,5%). Já a faixa “abaixo de 2%” possui a menor porcentagem na categoria “bastante/totalmente” (37,9%) e a maior na categoria “não/muito pouco” (31,0%).

Tabela 31: Associações favoráveis em relação à marca da empresa no exterior por volume financeiro das exportações

		Muito/um pouco inferiores	Equivalentes	Um pouco/muito superiores	Total
menos de 2% do faturamento total	freqüência	9	9	11	29
	%	31,0%	31,0%	37,9%	100,0%
entre 2% e 10% do faturamento total	freqüência	5	8	26	39
	%	12,8%	20,5%	66,7%	100,0%
entre 11% e 20% do faturamento total	freqüência	3	4	13	20
	%	15,0%	20,0%	65,0%	100,0%
entre 21% e 50% do faturamento total	freqüência	4	3	12	19
	%	21,1%	15,8%	63,2%	100,0%
acima de 50% do faturamento total	freqüência	2	2	12	16
	%	12,5%	12,5%	75,0%	100,0%
Total	freqüência	23	26	74	123
	%	18,7%	21,1%	60,2%	100,0%

No que se refere à lembrança da marca (tabela 32), a faixa “acima de 50%” apresenta a maior incidência na categoria “bastante/totalmente” (68,8%) e a menor percentagem na categoria “não/muito pouco” (12,5%). A faixa “entre 11% e 20%” apresenta percentagem superior à geral em “bastante/totalmente” e inferior em “não/muito pouco”. Já a faixa “abaixo de 2%” possui a menor porcentagem na categoria “bastante/totalmente” (27,6%) e a maior na categoria “não/muito pouco” (51,7%).

Tabela 32: Lembrança da marca no exterior por volume financeiro das exportações

		Muito/um pouco inferiores	Equivalentes	Um pouco/muito superiores	Total
menos de 2% do faturamento total	frequência	15	6	8	29
	%	51,7%	20,7%	27,6%	100,0%
entre 2% e 10% do faturamento total	frequência	8	12	19	39
	%	20,5%	30,8%	48,7%	100,0%
entre 11% e 20% do faturamento total	frequência	4	4	13	21
	%	19,0%	19,0%	61,9%	100,0%
entre 21% e 50% do faturamento total	frequência	5	3	11	19
	%	26,3%	15,8%	57,9%	100,0%
acima de 50% do faturamento total	frequência	2	3	11	16
	%	12,5%	18,8%	68,8%	100,0%
Total	frequência	34	28	62	124
	%	27,4%	22,6%	50,0%	100,0%

No que se refere à preferência pela marca (tabela 33), a faixa “entre 11 e 20%” apresenta a maior incidência na categoria “bastante/totalmente” (52,4%). Já a faixa “abaixo de 2%” possui a menor porcentagem na categoria “bastante/totalmente” (20,7%) e a maior na categoria “não/muito pouco” (62,1%).

Tabela 33: Preferência pela marca no exterior por volume financeiro das exportações

		Muito/um pouco inferiores	Equivalentes	Um pouco/muito superiores	Total
menos de 2% do faturamento total	frequência	18	5	6	29
	%	62,1%	17,2%	20,7%	100,0%
entre 2% e 10% do faturamento total	frequência	7	19	13	39
	%	17,9%	48,7%	33,3%	100,0%
entre 11% e 20% do faturamento total	frequência	6	4	11	21
	%	28,6%	19,0%	52,4%	100,0%
entre 21% e 50% do faturamento total	frequência	6	5	8	19
	%	31,6%	26,3%	42,1%	100,0%
acima de 50% do faturamento total	frequência	3	7	5	15
	%	20,0%	46,7%	33,3%	100,0%
Total	frequência	40	40	43	123
	%	32,5%	32,5%	35,0%	100,0%

No que se refere à alavancagem de vendas (tabela 34), a faixa “entre 21 e 50%” apresenta a maior incidência na categoria “bastante/totalmente” (57,9%). A faixa “acima de 50%” possui a menor incidência em “não/muito pouco” e incidência acima da total em “bastante/totalmente”. Já a faixa “abaixo de 2%” possui a menor porcentagem na categoria “bastante/totalmente” (10,3%) e a maior na categoria “não/muito pouco” (58,6%).

Tabela 34: Alavancagem de vendas pela marca por volume financeiro das exportações

		Muito/um pouco inferiores	Equivalentes	Um pouco/muito superiores	Total
menos de 2% do faturamento total	freqüência	17	9	3	29
	%	58,6%	31,0%	10,3%	100,0%
entre 2% e 10% do faturamento total	freqüência	14	11	14	39
	%	35,9%	28,2%	35,9%	100,0%
entre 11% e 20% do faturamento total	freqüência	6	5	10	21
	%	28,6%	23,8%	47,6%	100,0%
entre 21% e 50% do faturamento total	freqüência	6	2	11	19
	%	31,6%	10,5%	57,9%	100,0%
acima de 50% do faturamento total	freqüência	3	5	7	15
	%	20,0%	33,3%	46,7%	100,0%
Total	freqüência	46	32	45	123
	%	37,4%	26,0%	36,6%	100,0%

No que se refere à melhoria da posição da marca (tabela 35), a faixa “acima de 50%” apresenta a maior incidência na categoria “bastante/totalmente” (81,3%). Já a faixa “abaixo de 2%” possui a menor porcentagem na categoria “bastante/totalmente” (34,5%) e a maior na categoria “não/muito pouco” (24,1%).

Tabela 35: Melhoria da posição da marca no exterior junto aos compradores/consumidores por volume financeiro das exportações

		Muito/um pouco inferiores	Equivalentes	Um pouco/muito superiores	Total
menos de 2% do faturamento total	freqüência	7	12	10	29
	%	24,1%	41,4%	34,5%	100,0%
entre 2% e 10% do faturamento total	freqüência	2	8	29	39
	%	5,1%	20,5%	74,4%	100,0%
entre 11% e 20% do faturamento total	freqüência	2	4	15	21
	%	9,5%	19,0%	71,4%	100,0%
entre 21% e 50% do faturamento total	freqüência	2	3	14	19
	%	10,5%	15,8%	73,7%	100,0%
acima de 50% do faturamento total	freqüência	2	1	13	16
	%	12,5%	6,3%	81,3%	100,0%
Total	freqüência	15	28	81	124
	%	12,1%	22,6%	65,3%	100,0%

Em termos de idade da empresa, as que exportam menos de 2% do faturamento mostram-se como as mais velhas. Já aquelas que exportam mais de 50% do faturamento, são as que exportam há mais tempo (16,21 anos em média) e as de maior porte, com 557 funcionários em média. Esses dados podem ser observados na tabela 36.

Tabela 36: Idade, anos de exportação e número de funcionários por volume financeiro de exportação

Volume financeiro de exportação	Idade da empresa		Anos de exportação		Número de funcionários	
	Média	Desv. Pad	Média	Desv. Pad	Média	Desv. Pad
Menos de 2%	32,28	23,00	4,79	3,74	307,00	472,42
Entre 2% e 10%	21,77	15,08	6,15	5,60	273,62	340,69
Entre 11% e 20%	22,29	15,02	8,00	8,09	360,15	695,75
Entre 21% e 50%	22,84	17,43	8,68	6,60	281,61	427,79
Mais de 50 %	21,29	15,78	16,21	11,16	556,79	1021,25

5.7 Avaliação do valor da marca por tamanho da empresa

Nessa seção, são analisadas as variáveis referentes à avaliação do valor da marca, segregando-se os respondentes por sua representatividade em relação ao tamanho da empresa.

A tabela, a seguir indica as posições relativas das empresas respondentes em termos das variáveis relativas à avaliação do valor da marca por tamanho, seguindo os mesmos critérios da análise por segmento de atuação e por volume financeiro das exportações no faturamento total.

Tabela 37: Resumo da comparação da avaliação do valor das marcas por tamanho da empresa.

	Micro Empresa	Pequena Empresa	Média Empresa	Grande Empresa
Reconhecimento da marca pelos compradores/consumidores	+	-	=	+
Significado claro da marca no exterior	=	-	-	+
Significado importante da marca no exterior	=	-	=	+
Lealdade dos clientes à marca no exterior	=	-	=	+
Associações fortes em relação à marca da empresa no exterior	+	-	=	+
Associações favoráveis em relação à marca da empresa no exterior	+	-	=	+
Lembrança da marca no exterior	+	-	-	+
Preferência pela marca no exterior	+	-	-	+
Alavancagem de vendas pela marca	+	-	-	
Melhoria da posição da marca no exterior	+	-	=	+

As grandes e microempresas mostram-se mais próximas do extremo superior da escala na maioria das variáveis, enquanto a pequena empresa apresenta-se em posição oposta.

As tabelas, abaixo, seguem o mesmo padrão das análises por segmento de atuação e volume financeiro da exportação.

No que se refere ao reconhecimento da marca (tabela 37), destacam-se as grandes empresas, com a maior percentagem na categoria “bastante/totalmente” (72,7%) e a menor incidência na categoria “não/muito pouco” (9,1%). As microempresas apresentam, também, como moda a categoria “bastante/totalmente” (57,1%). Já as pequenas empresas apresentam a menor incidência na categoria “bastante/totalmente” (26,1%) e a maior na categoria “não/muito

pouco” (39,1%).

Tabela 38: Reconhecimento da marca pelos compradores/consumidores por tamanho da empresa.

		Muito/um pouco inferiores	Equivalentes	Um pouco/muito superiores	Total
Microempresa	frequência	2	4	8	14
	%	14,3%	28,6%	57,1%	100,0%
Pequena Empresa	frequência	18	16	12	46
	%	39,1%	34,8%	26,1%	100,0%
Média Empresa	frequência	11	12	16	39
	%	28,2%	30,8%	41,0%	100,0%
Grande Empresa	frequência	2	4	16	22
	%	9,1%	18,2%	72,7%	100,0%
Total	frequência	33	36	52	121
	%	27,3%	29,8%	43,0%	100,0%

Quanto ao significado claro da marca (tabela 38), destacam-se as grandes empresas com 68,2% na categoria “bastante/totalmente” e a menor incidência na categoria “não/muito pouco” (18,2%). As pequenas e médias empresas apresentaram as menores porcentagens em “bastante/totalmente” (46,7% e 48,7%, respectivamente) e as maiores incidências em “não/muito pouco” (35,6% e 23,1%, respectivamente).

Tabela 39: Significado claro da marca no exterior por tamanho da empresa.

		Muito/um pouco inferiores	Equivalentes	Um pouco/muito superiores	Total
Microempresa	frequência	3	3	8	14
	%	21,4%	21,4%	57,1%	100,0%
Pequena Empresa	frequência	16	8	21	45
	%	35,6%	17,8%	46,7%	100,0%
Média Empresa	frequência	9	11	19	39
	%	23,1%	28,2%	48,7%	100,0%
Grande Empresa	frequência	4	3	15	22
	%	18,2%	13,6%	68,2%	100,0%
Total	frequência	32	25	63	120
	%	26,7%	20,8%	52,5%	100,0%

No que se refere ao significado importante da marca (tabela 39), destacam-se as grandes empresas, com a maior percentagem em “bastante/totalmente” (68,2%) e a menor em “não/muito pouco” (9,1%). Já as pequenas empresas apresentaram a maior incidência na categoria “não/muito pouco” (35,6%) e a menor em “bastante/totalmente” (35,6%).

Tabela 40: Significado importante da marca no exterior por tamanho da empresa.

		Muito/um pouco inferiores	Equivalentes	Um pouco/muito superiores	Total
Microempresa	freqüência	4	3	7	14
	%	28,6%	21,4%	50,0%	100,0%
Pequena Empresa	freqüência	16	13	16	45
	%	35,6%	28,9%	35,6%	100,0%
Média Empresa	freqüência	12	9	18	39
	%	30,8%	23,1%	46,2%	100,0%
Grande Empresa	freqüência	2	5	15	22
	%	9,1%	22,7%	68,2%	100,0%
Total	freqüência	34	30	56	120
	%	28,3%	25,0%	46,7%	100,0%

Quanto à lealdade à marca (tabela 40), destacam-se as grandes empresas, com a maior percentagem em “bastante/totalmente” (81,8%) e a menor em “não/muito pouco” (4,5%). Já as pequenas empresas apresentaram a maior incidência na categoria “não/muito pouco” (19,6%) e a menor em “bastante/totalmente” (60,9%).

Tabela 41: Lealdade dos clientes à marca no exterior por tamanho da empresa.

		Muito/um pouco inferiores	Equivalentes	Um pouco/muito superiores	Total
Microempresa	frequência	2	2	10	14
	%	14,3%	14,3%	71,4%	100,0%
Pequena Empresa	frequência	9	9	28	46
	%	19,6%	19,6%	60,9%	100,0%
Média Empresa	frequência	5	6	28	39
	%	12,8%	15,4%	71,8%	100,0%
Grande Empresa	frequência	1	3	18	22
	%	4,5%	13,6%	81,8%	100,0%
Total	frequência	17	20	84	121
	%	14,0%	16,5%	69,4%	100,0%

No que se refere a associações fortes em relação à marca (tabela 41), destacam-se as microempresas, com a maior percentagem na categoria “bastante/totalmente” (85,7%). As grandes empresas apresentam elevada percentagem em “bastante/totalmente” (81,8%) e a menor incidência na categoria “não/ muito pouco” (9,1%). Já as pequenas empresas apresentam a menor incidência na categoria “bastante/totalmente” (37,8%) e a maior na categoria “não/ muito pouco” (35,6%).

Tabela 42: Associações fortes em relação à marca da empresa no exterior por tamanho da empresa.

		Muito/um pouco inferiores	Equivalentes	Um pouco/muito superiores	Total
Microempresa	frequência	2	0	12	14
	%	14,3%	,0%	85,7%	100,0%
Pequena Empresa	frequência	16	12	17	45
	%	35,6%	26,7%	37,8%	100,0%
Média Empresa	frequência	11	9	19	39
	%	28,2%	23,1%	48,7%	100,0%
Grande Empresa	frequência	2	2	18	22
	%	9,1%	9,1%	81,8%	100,0%
Total	frequência	31	23	66	120
	%	25,8%	19,2%	55,0%	100,0%

Quanto a associações favoráveis em relação à marca (tabela 42), destacam-se as grandes

empresas, com a maior percentagem na categoria “bastante/totalmente” (81,8%) e a menor incidência na categoria “não/muito pouco” (0%). As microempresas apresentam elevada percentagem em “bastante/totalmente” (78,6%). Já as pequenas empresas apresentam a menor incidência na categoria “bastante/totalmente” (48,9%) e a maior na categoria “não/ muito pouco” (26,7%).

Tabela 43: Associações favoráveis em relação à marca da empresa no exterior por tamanho da empresa.

		Muito/um pouco inferiores	Equivalentes	Um pouco/muito superiores	Total
Microempresa	freqüência	2	1	11	14
	%	14,3%	7,1%	78,6%	100,0%
Pequena Empresa	freqüência	12	11	22	45
	%	26,7%	24,4%	48,9%	100,0%
Média Empresa	freqüência	8	9	22	39
	%	20,5%	23,1%	56,4%	100,0%
Grande Empresa	freqüência	0	4	18	22
	%	,0%	18,2%	81,8%	100,0%
Total	freqüência	22	25	73	120
	%	18,3%	20,8%	60,8%	100,0%

Quanto à lembrança da marca (tabela 43), destacam-se as microempresas, com a maior percentagem na categoria “bastante/totalmente” (71,4%). As grandes empresas apresentam elevada percentagem em “bastante/totalmente” (68,2%) e a menor incidência na categoria “não/muito pouco” (4,5%). Já as pequenas e médias empresas apresentam as menores incidências na categoria “bastante/totalmente” (41,3% e 43,6%) e as maiores na categoria “não/muito pouco” (37,0% e 33,3%).

Tabela 44: Lembrança da marca no exterior por tamanho da empresa.

		Muito/um pouco inferiores	Equivalentes	Um pouco/muito superiores	Total
Microempresa	frequência	2	2	10	14
	%	14,3%	14,3%	71,4%	100,0%
Pequena Empresa	frequência	17	10	19	46
	%	37,0%	21,7%	41,3%	100,0%
Média Empresa	frequência	13	9	17	39
	%	33,3%	23,1%	43,6%	100,0%
Grande Empresa	frequência	1	6	15	22
	%	4,5%	27,3%	68,2%	100,0%
Total	frequência	33	27	61	121
	%	27,3%	22,3%	50,4%	100,0%

Em termos de preferência pela marca no exterior (tabela 44), destacam-se as microempresas, com 57,1% na categoria “bastante/totalmente” e as grandes empresas, com 45,5% em “bastante/totalmente” e apenas 9,1% na categoria “não/muito pouco”. As pequenas e médias empresas apresentam as menores incidências em “bastante/totalmente” (30,4% e 26,3%, respectivamente) e as maiores porcentagens em “não/muito pouco” (41,3% e 39,5%).

Tabela 45: Preferência pela marca no exterior por tamanho da empresa.

		Muito/um pouco inferiores	Equivalentes	Um pouco/muito superiores	Total
Microempresa	frequência	2	4	8	14
	%	14,3%	28,6%	57,1%	100,0%
Pequena Empresa	frequência	19	13	14	46
	%	41,3%	28,3%	30,4%	100,0%
Média Empresa	frequência	15	13	10	38
	%	39,5%	34,2%	26,3%	100,0%
Grande Empresa	frequência	2	10	10	22
	%	9,1%	45,5%	45,5%	100,0%
Total	frequência	38	40	42	120
	%	31,7%	33,3%	35,0%	100,0%

Na variável alavancagem de vendas pela marca (tabela 45), destacam-se as microempresas, com 71,4% na categoria “bastante/totalmente” e a menor incidência na categoria “não/muito

pouco” (21,4%). As pequenas e médias empresas apresentam as menores incidências em “bastante/totalmente” (30,4% e 28,9%, respectivamente) e as maiores porcentagens em “não/muito pouco” (39,1% e 47,4%).

Tabela 46: Alavancagem de vendas pela marca por tamanho da empresa.

		Muito/um pouco inferiores	Equivalentes	Um pouco/muito superiores	Total
Microempresa	freqüência	3	1	10	14
	%	21,4%	7,1%	71,4%	100,0%
Pequena Empresa	freqüência	18	14	14	46
	%	39,1%	30,4%	30,4%	100,0%
Média Empresa	freqüência	18	9	11	38
	%	47,4%	23,7%	28,9%	100,0%
Grande Empresa	freqüência	5	8	9	22
	%	22,7%	36,4%	40,9%	100,0%
Total	freqüência	44	32	44	120
	%	36,7%	26,7%	36,7%	100,0%

Em termos de melhoria da posição da marca no exterior (tabela 46), destacam-se as grandes empresas, com 86,4% na categoria “bastante/totalmente” e as microempresas, com 71,4% em “bastante/totalmente” e, ambas, apresentando 0% na categoria “não/muito pouco”. As pequenas empresas apresentam a menor incidência em “bastante/totalmente” (54,3%) e a maior porcentagem em “não/ muito pouco” (21,7%).

Tabela 47: Melhoria da posição da marca no exterior junto aos compradores/consumidores por tamanho da empresa.

		Muito/um pouco inferiores	Equivalentes	Um pouco/muito superiores	Total
Microempresa	frequência	0	4	10	14
	%	,0%	28,6%	71,4%	100,0%
Pequena Empresa	frequência	10	11	25	46
	%	21,7%	23,9%	54,3%	100,0%
Média Empresa	frequência	5	8	26	39
	%	12,8%	20,5%	66,7%	100,0%
Grande Empresa	frequência	0	3	19	22
	%	,0%	13,6%	86,4%	100,0%
Total	frequência	15	26	80	121
	%	12,4%	21,5%	66,1%	100,0%

As grandes empresas apresentam idade mais elevada (média de 36,77 anos) e o maior tempo de exportação (média de 13,48 anos) como apresentado na tabela 47.

Tabela 48: Idade e anos de exportação por tamanho da empresa.

Tamanho	Idade da empresa		Anos de exportação	
	Média	Desv. Pad	Média	Desv. Pad
Microempresa	13,14	9,88	5,36	4,34
Pequena empresa	18,41	11,63	5,24	4,20
Média empresa	28,13	21,06	8,03	7,17
Grande Empresa	36,77	17,72	13,48	11,04

5.8 Discussão dos resultados

As empresas respondentes, em média, foram empresas já estabelecidas no mercado nacional, pois a média de idade das respondentes é de 24 anos. A amostra está bem distribuída entre os diferentes tamanhos de empresa considerados, as diferentes faixas de percentual do faturamento decorrente de vendas para o mercado externo e entre os segmentos, o que possibilitou as análises necessárias para alcançar os objetivos propostos nesta dissertação.

O principal país de destino das mercadorias exportadas pelas empresas pesquisadas os Estados Unidos, também, é o país que recebe o maior volume de exportações do Estado de São Paulo. Dos 38 países citados na pesquisa 30 estão entre os principais países de destino das exportações do Estado.

As análises apresentadas, nesse capítulo, têm como finalidade responder às questões de pesquisa delineadas a partir dos objetivos desta dissertação. O primeiro objetivo é simples e requer a descrição da utilização de práticas de gestão de marcas pelas empresas pesquisadas. Nessa descrição, foi possível observar que as empresas respondentes lançam mão de tais práticas com frequência. No entanto, é válido chamar a atenção para o fato de a amostra ser não probabilística, ou seja, as empresas que responderam ao questionário podem fazer parte de um grupo especialmente preocupado com o assunto desta dissertação. Dessa forma, as análises aqui discutidas são válidas somente para descrever a utilização das práticas de gestão de marcas pelo grupo de empresas respondentes.

Nessa descrição, foram utilizadas nove variáveis que delimitam alguns direcionamentos da empresa a respeito da gestão de marcas. A análise do preço comparado com os preços da concorrência é um indicador com que a empresa deveria se preocupar, pois o preço do produto no mercado é um fator bastante relevante na administração da marca e do posicionamento desse produto no mercado. A maioria das empresas afirmaram conhecer qual é o preço dos seus produtos no mercado externo em comparação aos preços dos produtos concorrentes, mas 8% das empresas afirmaram não ter essa informação e, na média, os preços dos produtos das empresas pesquisadas são equivalentes aos preços da concorrência no mercado externo.

Outro indicador que as empresas que fazem gestão de seus produtos costumam monitorar é a margem de lucro dos seus produtos nos diferentes mercados atendidos. Pode-se verificar que 97% das empresas pesquisadas fazem o monitoramento das margens de lucro dos produtos exportados e, ainda, que, em 85% dos casos observados, as margens dos produtos vendidos para o mercado externo são iguais ou maiores que as margens obtidas nas vendas para o mercado doméstico.

A distribuição no país de destino com a marca do fabricante é um fator determinante para a empresa se fixar no mercado. Nesse caso, mais da metade das empresas afirmaram que seus produtos são distribuídos com a mesma marca dos produtos comercializados no Brasil e soma-se a esse valor as empresas que criaram uma marca para o mercado externo. Cada uma dessas duas formas de apresentação do produto têm suas vantagens e desvantagens.

A vantagem de distribuírem os produtos com a mesma marca dos produtos comercializados no Brasil é a possibilidade de se desenvolverem marcas globais, conhecidas mundialmente, independente do país em que o cliente está; ele pode se deparar com os produtos da empresa e identificá-lo na prateleira, como um produto de marca conhecida. Um exemplo de sucesso é o caso da empresa fabricante das Havaianas, que exporta suas sandálias para diversos países e tem se tornado conhecida pela sua marca.

Em contrapartida, quando a empresa lança mão de uma marca criada para atender ao mercado externo, ela pode incluir no *mix* de *marketing* da marca elementos específicos que podem variar de região para região, ou de país para país. Pode, ainda, criar marcas com posicionamento diferenciado no mercado externo, para produtos que não tenham encontrado espaço no mercado interno. Um exemplo de produto que tem ganho espaço no mercado

externo, utilizando apelo nacional e, muitas vezes, posicionando-se em faixas *premium* são os biquínis brasileiros.

A distribuição com a marca do distribuidor ou do importador no país de destino, assim como a distribuição com a marca do varejista no país de destino são tipicamente estratégias para se diminuir a ociosidade da capacidade produtiva, pois o fabricante fica à mercê do distribuidor e pode ser substituído a qualquer momento. Nesses casos, a empresa deve investir no relacionamento com seus clientes diretos, mas não haverá o conhecimento de sua marca no mercado externo.

Independentemente de como os produtos são distribuídos, a maioria das empresas utiliza algum meio de comunicação para a construção da marca dos seus produtos no mercado consumidor ou da imagem da sua empresa perante os clientes diretos. O meio de comunicação mais utilizado é o catálogo, seguido por vendas pessoais, internet, revista especializada, revista não especializada, mala direta e *merchandising* no PDV.

Uma importante ferramenta para a obtenção de informações sobre o mercado consumidor é a pesquisa de mercado, no entanto é conhecido que esse tipo de pesquisa, geralmente, envolve altos custos. Das empresas pesquisadas 25,6% disseram que usam sempre ou quase sempre pesquisas de mercado. Embora esse valor não corresponda à maioria das empresas, pode-se considerar que uma parcela expressiva das empresas respondentes fazem pesquisa de mercado. As pesquisas de mercado são elementos-base para a tomada de decisão.

Outro elemento para a construção e manutenção da marca que foi incluído na pesquisa empírica foi a consistência das associações ou da imagem da empresa. A consistência das

associações, ao longo do tempo, é fundamental para a construção e manutenção da imagem da marca. A maioria das empresas afirmaram que as estratégias de comunicação da empresa tem como objetivo criar e manter associações ou imagens consistentes para a marca ao longo do tempo.

Por fim, apenas uma minoria das empresas afirmaram utilizar promoções para aumentar as vendas no exterior.

Após descrever a utilização das praticas de gestão de marcas pelas empresas respondentes, foi feita a avaliação do valor da marca das empresas no exterior.

A avaliação do valor da marca das empresas respondentes pode ser considerada positiva. Considera-se uma avaliação de valor da marca positiva quando a percentagem de respostas nas categorias bastante/totalmente é maior que as percentagens nas demais categorias, em pelo menos 5%. No total das respostas para as dez variáveis referentes à avaliação do valor da marca, apenas duas não possuem avaliação positiva, que são preferência pela marca no exterior e alavancagem de vendas pela marca. Essas duas variáveis foram avaliadas como indiferentes ou neutras. No que se refere aos anos de exportação, é possível perceber uma relação entre avaliações do valor da marca mais positivas e as empresas que exportam há mais tempo. Essa análise permite responder à primeira questão de pesquisa: “qual é a avaliação do valor das marcas no mercado externo manifestado pelas empresas do Estado de São Paulo produtoras de bens para exportação de cada uma das atividades selecionadas?”. A resposta para essa questão é: a avaliação do valor das marcas é positiva.

Depois de se obter a avaliação do valor das marcas, separaram-se as respostas por segmento

de atuação e novamente foram analisadas as avaliações do valor da marca para os respondentes de cada um dos segmentos em separado. A avaliação por segmento foi comparada à avaliação geral do valor da marca, e com relação aos segmentos de atuação das empresas pode-se dizer que as empresas do segmento de alimentos tiveram o valor de suas marcas avaliadas mais fortemente positivas que o geral, ou seja, o valor das marcas das empresas de alimentos é maior ou mais positivo que o valor das marcas das empresas em geral. Ao se avaliar o valor das marcas das empresas do segmento de calçados, e se comparar à avaliação de valor obtida nesse segmento com a avaliação geral, pode-se afirmar que não há diferenças entre o segmento de calçados e a avaliação geral. Por fim, para o segmento de confecções a avaliação do valor da marca foi um pouco mais baixa que a avaliação geral. As empresas de confecções desfrutaram de um valor da marca menor que o valor geral das marcas das empresas pesquisadas. Isso não quer dizer que a avaliação do valor da marca obtido pelas empresas do segmento de confecções seja negativa, simplesmente a avaliação geral é mais fortemente positiva que a avaliação do segmento de confecções.

A partir dessa comparação, pode-se responder à segunda questão de pesquisa: “A avaliação do valor das marcas das empresas paulistas da divisão de confecção de artigos do vestuário e acessórios no mercado externo é menor que o das demais divisões analisadas?”. A resposta é: sim. A avaliação do valor das marcas das empresas paulistas difere de um segmento para outro, e o segmento de confecções é o que obteve a avaliação de valor mais baixa dos três segmentos analisados.

A análise da avaliação do valor das marcas por percentual de volume financeiro das exportações no faturamento total da empresa em linhas gerais mostra uma tendência de quanto maior o percentual de volume financeiro das exportações no faturamento total da

empresa maior é o valor da marca. Nas faixas de faturamento entre 11 e 20% e entre 21 e 50% essa relação não pode ser observada tão fortemente, mas no conjunto total, a afirmação é verdadeira. Essa afirmação responde à terceira questão de pesquisa: “Existe relacionamento entre porcentagem do faturamento resultante de vendas para a exportação a avaliação das marcas?”.

A análise que permite responder à quarta questão de pesquisa foi feita separando-se as empresas respondentes por tamanho de empresa. Para cada tamanho de empresa foi avaliado o valor das marcas e depois comparou-se com a avaliação de valor das marcas obtida pela amostra completa. Embora a avaliação tenha sido diferente entre os tamanhos, não se pode observar uma relação direta entre tamanho da empresa e avaliação do valor. Isso porque as microempresas afirmaram ter avaliações mais positivas que as pequenas e as médias empresas e a avaliação mais positiva foi a da grande empresa, ficando da seguinte forma:

VM microempresa > VM pequena empresa < VM média empresa < VM grande empresa

(VM = Valor da marca)

Portanto, a resposta para a quarta questão de pesquisa é: não. Não foi possível observar a relação entre tamanho da empresa e avaliação do valor das marcas.

6 CONCLUSÕES

A partir do referencial teórico foi elaborado um questionário que foi enviado a 757 empresas dos segmentos de alimentos, calçados e confecções. Foram devolvidos 142 questionários preenchidos, porém somente 125 questionários válidos, 17 questionários respondidos foram descartados em função do elevado número de questões em branco.

Por meio da análise das respostas contidas nos questionários foi possível atingir os objetivos propostos nesta dissertação.

A avaliação do valor das marcas das empresas paulistas produtoras de alimentos, calçados e confecções pesquisadas no mercado externo é positiva, ou seja, as marcas das empresas paulistas produtoras de alimentos, calçados e confecções no mercado externo possuem valor positivo segundo os dados coletados.

Essas empresas utilizam práticas de gestão de marcas no mercado externo com frequência. Entre os itens em que as empresas foram questionadas e afirmaram fazer a gestão estão: a análise do preço comparado com os preços da concorrência, a margem de lucro dos seus produtos nos diferentes mercados atendidos, a utilização de algum meio de comunicação para a construção da marca dos seus produtos no mercado consumidor ou da imagem da sua empresa perante os clientes diretos e a consistência das associações ao longo do tempo. Práticas menos utilizadas são as promoções para aumentar vendas, o que reforça os comportamentos anteriores, e a pesquisa de mercado, que apesar de importante é utilizada por apenas um quarto das empresas pesquisadas. A distribuição no país de destino é feita com a

marca do fabricante na maioria dos casos.

A avaliação do valor das marcas variou de segmento para segmento. O segmento de alimentos teve o valor de suas marcas avaliadas mais fortemente positivas, seguido pelo segmento de calçados e o segmento com menor valor foi o de confecções. Embora fosse possível observar diferenças entre as avaliações por segmento, todos os segmentos pesquisados foram avaliados com valor da marca positivos.

A avaliação do valor das marcas, também, variou entre empresas de diferentes tamanhos. Embora a avaliação tenha sido diferente entre os tamanhos, não se pode observar uma relação direta entre tamanho da empresa e avaliação do valor. Nesse caso, micros e grandes empresas apresentaram avaliação do valor da marca positivo e fortemente positivo. Pequenas empresas tiveram avaliação de indiferentes a levemente negativas com relação ao valor da marca e médias empresas tiveram avaliação de indiferentes com tendência a positivas.

A análise da avaliação do valor das marcas por percentual de volume financeiro das exportações no faturamento total da empresa em linhas gerais mostra uma tendência de quanto maior o percentual de volume financeiro das exportações no faturamento total da empresa, maior é o valor da marca.

Com base nos resultados obtidos, pode-se concluir que a construção e manutenção de marcas de valor são atividades que levam tempo, não sendo possível ser construída e estabelecida uma nova marca da noite para o dia, porém uma vez construída, a marca passa a agregar valor aos produtos da empresa, e esta pode desfrutar de benefícios decorrentes do valor da sua marca. A gestão desse valor deve ser contínua, assim como o investimento na marca, pois

senão a marca pode se desgastar ao longo do tempo. Essas conclusões são válidas para a gestão das marcas das empresas tanto no mercado interno, quanto no mercado externo.

Adicionalmente, duas considerações úteis podem ser feitas sobre os resultados da pesquisa empírica desta dissertação. A primeira consideração envolve a questão do tamanho da empresa. O fato de as microempresas e as grandes empresas serem de tamanhos opostos, mas possuírem avaliações de valor da marca próximos, fornece uma contribuição muito importante para empresários de todos os tamanhos de empresas: não é preciso ser uma grande empresa para conseguir trabalhar no mercado externo com sua marca e essa marca ser uma marca que proporciona valor para empresa e para o consumidor.

A segunda consideração é que para se estabelecer é necessário tempo de presença no mercado externo. Essa consideração vai ao encontro do referencial teórico, em que se destacou que indicadores de curto prazo não são bons para se avaliar o retorno dos investimentos em marca. O valor da marca é um bem da empresa, que leva tempo para ser construído.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. Tradução Eduardo Lassere. São Paulo: Futura, 1996.

AAKER, David A. **Marcas: brand equity gerenciando o valor da marca**. Tradução André Andrade. 3ª ed., São Paulo: Negócio Editora, 1998.

AAKER, Jennifer. *Dimensions of brand personality*. **Journal of Marketing Research**, 34(3): 347-357, Aug. 1997

AMBLER, Tim. *How much of brand equity is explained by trust?* **Management Decision**, 35(4): 283-292, 1997.

AMBLER, Tim et al. *Relating brand and customer perspectives on marketing management*. **Journal of Service Research**, 5(1):13-25, Aug. 2002.

AMBLER, Tim; STYLES, Chris. *Brand development versus new product development: toward a process model of extension decisions*. **Journal of product & brand management**, 6(4):222-234, 1997.

AMBLER, Tim; STYLES, Chris. *Successful export practice: the UK experience*. **International Marketing Review**, 11(6): 23-47, 1994.

AMBLER, Tim; STYLES, Chris. *The future of relational research in international marketing: constructs and conduits*. **International Marketing Review**, 17(6): 492-508, 2000.

AUFREITER, Nora A.; ELZINGA, David; GORDON, Jonathan W. *Better branding*. **The Mchinsy Quaterly**, 4(): 29-39, 2003.

BALDAUF, Artur; CRAVENS, Karen S.; BINDER, Gudrun. *Performance consequences of brand equity management: evidence from organizations in the value chain*. **Journal of product & brand management**, 12(4):220-236, 2003.

BALMER, John M.T.; GRAY, Edmund R. *Corporate brands: what are they? What of them?* **European Journal of Marketing**, 37(7/8): 972-997, 2003.

BATONDA, Gerry; PERRY, Chad. *Influence of culture on relationship development processes in overseas Chinese/Australian networks*. **European Journal of Marketing**, 37(11/12): 1548-1574, 2003.

BHAT, Subodh; REDDY, Srinivas K. *Symbolic and functional positioning of brands*. **Journal of consumer marketing**, 15(1):32-41, 1998.

BORDO, Michael D. *Globalization in historical perspective*. **Business Economics**, 20-29, Jan. 2002.

BOYLE, Emily. *A study of entrepreneurial brand building in the manufacturing sector in the UK*. **Journal of Product & Brand Management**, 12(2): 79-93, 2003.

BRIDGEWATER, S.; EGAN, C. **International Marketing Relationships**. New York: Palgrave, 2002.

BROWN, Tom J. *et al.* *The customer orientation of service workers: personality trait effects on self- and supervisor performance ratings*. **Journal of Marketing Research**, 39(February): 110-119, 2002.

CADOGAN, John W. *et al.* *Key antecedents to export market-oriented behaviors: a cross-national empirical examination*. **International Journal of Research in Marketing**, 18: 261-282, 2001.

CARPENTER, Gregory A. *et al.* *Meaningful brands from meaningless differentiation: the dependence on irrelevant attributes*. **Journal of Marketing Research**, 31(3):339-350, Aug. 1994.

CHAE, Myung-Su; HILL, John S. *Determinants and benefits of global strategic marketing planning formality*. **International Marketing Review**, 17(6):538-562, 2000.

CHAUDHURI, Arjun. *How brand reputation affects the advertising-brand equity link*. **Journal of Advertising Research**, p. 33-43, May-Jun. 2002.

CHETTY, Sylvie; CAMPBELL-HUNT, Colin. *Paths to internationalization among small-to medium-sized firms*. **European Journal of Marketing**, 37(5/6): 796-820, 2003.

COSTA NETO, Pedro L. O. **Estatística**. São Paulo, Edgar Blucher, 1977.

COUGHLAN, Anne T. et al. **Marketing channels**. 6th ed., New Jersey: Prentice Hall, 2001.

DAVIES, Gary; BRITO, Eliane. *Price and quality competition between brands and own brands: a value systems perspective*. **European Journal of Marketing**, 38(1/2): 30-55, 2004.

DAVIS, Scott. *Brand asset management: how business can profit from the power of brand*. **Journal of Consumer Marketing**, 19(4): 351-358, 2002.

DAVIS, Scott. *Implementing your BAM strategy: 11 steps to making your brand a more valuable business asset*. **Journal of Consumer Marketing**, 19(6): 503-513, 2002.

DAVIS, Scott; HALLIGAN, Cathy. *Extending your brand by optimizing your customer relationship*. **Journal of Consumer Marketing**, 19(1): 7-11, 2002.

DONAVAN, D. Todd; MOWEN, John C.; CHAKRABORTY, Goutam. *Urban legends: diffusion processes and the exchange of resources*. **Journal of Consumer Marketing**, 18(6): 521-533, 2001.

DOYLE, Peter. *Building successful brands: the strategic options*. **The Journal of Consumer Marketing**, 7(2): 5-20, 1990.

DYSON, Paul; FARR, Andy; HOLLIS, Nigel S. *Understanding, measuring, and using brand equity*. **Journal of Advertising Research**, p. 9-21, Nov-Dec. 1996.

EAGLE, Lynne et al. *Brand equity and brand vulnerability: the impact of gray marketing/parallel importing on brand equity and values*. **European Journal of Marketing**, 37(10): 1332-1349, 2003.

ERDEM, Tülin; SWAIT, Joffre; LOUVIERE, Jordan. *The impact of brand credibility on consumer price sensitivity*. **International Journal of Research in Marketing**, 19: 1-19, 2002.

ERICKSON, Gary M.; JOHANSSON, Johnny K.; CHAO, Paul. *Image variables in multi-attribute product evaluations: country-of-origin effects*. **Journal of Consumer Research**, 11(September): 694-699, 1984.

FAIRCLOTH, James B.; CAPELLA, Louis M.; ALFORD, Bruce L. *The effect of brand*

attitude and brand image on brand equity. Journal of Marketing: Theory and Practice, p. 61-75, Summer 2001.

FAN, Ying. *The national image of global brands. Brand Management*, 9(3):180-192, Jan. 2002.

FARQUHAR, Peter H. *Brand waves: Building momentum throughout the ownership cycle. Marketing Management*, 9(2):14-21, 2000.

GARDNER, Burleigh B.; LEVY, Sidney J. *The product and the brand. Harvard Business Review*, March-April: 33-39, 1955.

GHAURI, Pervez; LUTZ, Clemens; TESFOM, Goitom. *Using networks to solve export-marketing problems of small- and medium-sized firms from developing countries. European Journal of Marketing*, 37(5/6): 728-752, 2003.

GRISI, Celso Cláudio de Hildebrand e; MASINI, Nildo; BRITTO, Ricardo Pitelli. **Trading: presença brasileira no cenário econômico mundial**. São Paulo: Saraiva, 2003.

HOEFFLER, Steve; KELLER, Kevin Lane. *Building brand equity throught corporate societal marketing. Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1):78-89, 2002.

HUI, Michael K.; ZHOU, Lianxi. *Country-of-manufacture effects for known brands. European Journal of Marketing*, 37(1/2): 133-153, 2003.

JOHAR, J. S.; SIRGY, M. Joseph. *Value-expressive versus utilitarian advertising appeals: when and why to use which appeal. Journal of Advertising*, 20(3):23-33, 1991.

JONES, Henry; FARQUHAR, Jillian Dawes. *Contact management and customer loyalty. Journal of Financial Services Marketing*, 8(1): 71-78, 2003.

KATSIKEA, Eva S.; SKARMEAS, Dionisis A. *Organisational and managerial drivers of effective export sales organisations. European Journal of Marketing*, 37(11/12): 1723-1745, 2003.

KELLER, Kevin Lane. *Brand synthesis: the multidimensionality of brand knowledge. Journal of Consumer Research*, 29(4):595-600, Mar. 2003.

KELLER, Kevin Lane. *Building customer-based brand equity*. **Marketing Management**, 10(2):14-19, Jul/Aug. 2001.

KELLER, Kevin Lane. *Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity*. **Journal of Marketing**, 57:1-22, Jan. 1993.

KELLER, Kevin Lane. *Managing Brands for the long run: brand reinforcement and revitalization strategies*. **California Management Review**, 41(3):102-124, 1999.

KELLER, Kevin Lane. **Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

KELLER, Kevin Lane. HECKLER, Susan E.; HOUSTON, Michael J. *The effects of brand name suggestiveness on advertising recall*. **Journal of Marketing**, 62(1):48-57, Jan. 1998.

KIM, Soyoung; PYSARCHIK, Dawn Thorndike. *Predicting purchase intentions for uni-national and bi-national products*. **International Journal of Retail & Distribution Management**, 28(6): 280-291, 2000.

KING, Stephen. *Brand-building in the 1990s*. **The Journal of Consumer Marketing**, 8(4):43-52, 1991.

KNOX, Simon; BICHERTON, David. *The six conventions of corporate branding*. **European Journal of Marketing**, 37(7/8): 998-1016, 2003.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª. Ed., Caxias do Sul: Ed. Vozes, 1985.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; Revisão Técnica Arão Sapiro. 10ª ed., São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1988.

LEITCH, Shirley; RICHARDSON, Neil. *Corporate branding in the new economy*. **European Journal of Marketing**, 37(7), 1065-1079, 2003.

LEVY, Sidney J. *Symbols for sale*. **Harvard Business Review**, 37(4):117-124, 1959.

LI, Tiger; NICHOLLS, J. A. F.; ROSLOW, Sydney. *The relationships between market-driven learning and new product success in export markets*. **International Marketing Review**, 16(6):476-503, 1999.

LOGMAN, Marc. *The LOGMAN model: a logical brand management model*. **Journal of product & Brand Management**, 13(2): 94-104, 2004

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Tradução N. Montingelli Jr e A. A. Farias. 3ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

MEENAGHAN, Tony. *The role of advertising in brand image development*. **Journal of product & brand management**, 4(4):23-34, 1995.

MINIFIE, J. Roberta; WEST, Vicki. *A small business international market selection model*. **International Journal of Production Economics**, 56(57):451-462, 1998.

MONTORO, Guilherme Castanho Franco. **Exportações no Estado de São Paulo: Caracterização das empresas industriais**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de Economia da Faculdade de Economia, Contabilidade e Administração de São Paulo. 2000.

MYERS, Chris A. *Managing brand equity: a look at the impact of attributes*. **Journal of Product & Brand Management**, 12(1), 39-51, 2003.

NA, Woon Bong; MARSHALL, Roger; KELLER, Kevin Lane. *Measuring brand power: validating a model for optimizing brand equity*. **Journal of Product & Brand Management**, 8(3), 170-184, 1999.

NEBENZAHL, Israel D.; JAFFE, Eugene D. *Measuring the joint effect of brand and country image in consumer evaluation of global products*. **International Marketing Review**, 13(4), 5-22, 1996.

O'DONNELL, Sharon; JEONG, Insik. *Marketing standardization within global industries: an empirical study of performance implications*. **International Marketing Review**, 17(1):19-33, 2000.

ORTH, Ulrich R. *et. al. Promoting brand benefits: the role of consumer psychographics and lifestyle*. **Journal of Consumer Marketing**, 21(2): 97-108, 2004.

PARK, C. Whan; JAWORSKI, Bernard J.; MACINNIS, Debora J. *Strategic brand concept-image management*. **Journal of Marketing**, 50(October): 135-145, 1986.

PARK, Chan Su; SRINIVASAN, V. *A survey-based method for measuring and understanding brand equity and its extendibility*. **Journal of Marketing Research**, 31:271-288, May 1994.

PRENDERGAST, Gerard; WONG, Claire. *Parental influence on the purchase of luxury brands of infant apparel: an exploratory study in Hong Kong*. **Journal of Consumer Marketing**, 20(2): 157-169, 2003.

RÍO, A. Belén del.; VÁZQUES, Rodolfo; IGLESIAS, Víctor. *The role of the brand name in obtaining differential advantages*. **Journal of product & brand management**, 10(7):452-465, 2001.

RÍO, A. Belén del.; VÁZQUES, Rodolfo; IGLESIAS, Víctor. *The effects of brand associations on consumer response*. **Journal of Consumer Marketing**, 18(5):410-425, 2001

ROTFELD, Herbert Jack. *Misplaced marketing*. **Journal of Consumer Marketing**, 19(5): 377-379, 2002.

RUGMAN, Alan M. *The myth of global strategy*. **International Marketing Review**, 18(6):583-588, 2001.

RUNKEL, Ken; BRYMER, Charles E. **A natureza das marcas**. In: Avaliação de Marcas. São Paulo: Interbrand Brasil, 2001.

SALZER-MÖRLING, Miriam; STRANNEGARD, Lars. *Silence of the brands*. **European Journal of Marketing**, 38(1/2): 224-238, 2004.

SELLTIZ, Claire *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Tradução Dante Moreira Leite. São Paulo: EPU, 1974.

SHOCKER, Allan D.; SRIVASTAVA, Rajendra K.; RUEKERT, Robert W. *Challenges and opportunities facing brand management: an introduction to the special issue*. **Journal of Marketing Research**, 31(2):149-158, May 1994.

SIVAKUMAR, K.; RAJ, S. P. *Quality tier competition: how price change influences brand choice and category choice*. **Journal of Marketing**, 61(July): 71-84, 1997.

SRINIVASAN, Srinivasa S.; ANDERSON, Rolph E. *Concepts and strategy guidelines for designing value enhancing sales promotions*. **Journal of Product & Brand Management**, 7(5): 410-420, 1998.

SRINIVASAN, Srinivasa S.; TILL, Brian D. *Evaluation of search, experience and credence attributes: role of brand name and product trial*. **Journal of Product & Brand Management**, 11(7): 417-431, 2002.

THAKOR, Mrugank V.; LAVACK, Anne M. *Effect of perceived brand origin associations on consumer perceptions of quality*. **Journal of Product & Brand Management**, 12(6): 394-407, 2003.

URDAN, Flávio Torres. Notas de aula da disciplina Estratégia de Produtos e Novos Produtos do programa de pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 08/08/2003.

URDE, Mats. *Brand orientation - a strategy for survival*. **Journal of Consumer Research**, 11(3):18-32, 1994.

URDE, Mats. *Core value-based corporate brand building*. **European Journal of Marketing**, 37(7/8): 1017-1040, 2003.

VERHOEF, Peter C.; NIJSSEN, Edwin J.; SLOOT, Laurens M. *Strategic reactions of national brand manufacturers toward private labels*. **European Journal of Marketing**, 36(11/12): 1309-1326, 2002.

WANG, Cheng-Lu; SIU, Noel Y. M.; HUI, Alice S. Y. *Consumer decision-making styles on domestic and imported brand clothing*. **European Journal of Marketing**, 38(1/2): 239-252, 2004.

WULF, Kristof De; ODEKERKEN-SCHRÖDER, Gaby; IACOBucci, Dawn. *Investments in consumer relationships: a cross-country and cross-industry exploration*. **Journal of Marketing**, 65(4): 33-50, 2001.

ZEITHAML, Valarie A. *Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model synthesis of evidence*. **Journal of Marketing**, 52(2):2-22, July 1988.

ZOU, Shaoming; ANDRUS, David M.; NORVELL, D. Wayne. *Standardization of international marketing strategy by firms from a developing country*. **International Marketing Review**, 14(2):107-123, 1997.

ANEXOS

ANEXO A – ESTRUTURA CNAE

ANEXO B – CRITÉRIO DE CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS POR TAMANHO

ANEXO A

ESTRUTURA CNAE

CNAE 1.0/CNAE-Fiscal 1.1

Topo da Estrutura

Seção	Divisões	Descrição CNAE
A	01 .. 02	AGRICULTURA, PECUÁRIA, SILVICULTURA E EXPLORAÇÃO FLORESTAL
B	05 .. 05	PESCA
C	10 .. 14	INDÚSTRIAS EXTRATIVAS
<u>D</u>	<u>15 .. 37</u>	<u>INDÚSTRIAS DE TRANSFORMAÇÃO</u>
E	40 .. 41	PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE ELETRICIDADE, GÁS E ÁGUA
F	45 .. 45	CONSTRUÇÃO
G	50 .. 52	COMERCIO; REPARAÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES, OBJETOS PESSOAIS E DOMÉSTICOS
H	55 .. 55	ALOJAMENTO E ALIMENTAÇÃO
I	60 .. 64	TRANSPORTE, ARMAZENAGEM E COMUNICAÇÕES
J	65 .. 67	INTERMEDIACÃO FINANCEIRA, SEGUROS, PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR E SERVIÇOS RELACIONADOS
K	70 .. 74	ATIVIDADES IMOBILIÁRIAS, ALUGUÉIS E SERVIÇOS PRESTADOS ÀS EMPRESAS
L	75 .. 75	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, DEFESA E SEGURIDADE SOCIAL
M	80 .. 80	EDUCAÇÃO
N	85 .. 85	SAÚDE E SERVIÇOS SOCIAIS
O	90 .. 93	OUTROS SERVIÇOS COLETIVOS, SOCIAIS E PESSOAIS
P	95 .. 95	SERVIÇOS DOMÉSTICOS
Q	99 .. 99	ORGANISMOS INTERNACIONAIS E OUTRAS INSTITUIÇÕES EXTRATERRITORIAIS

Hierarquia**Seção: D - INDÚSTRIAS DE TRANSFORMAÇÃO**

Esta seção contém as seguintes divisões:

<u>15</u>	<u>FABRICAÇÃO DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS E BEBIDAS</u>
16	FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DO FUMO
17	FABRICAÇÃO DE PRODUTOS TÊXTEIS
<u>18</u>	<u>CONFECÇÃO DE ARTIGOS DO VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS</u>
<u>19</u>	<u>PREPARAÇÃO DE COURO E FABRICAÇÃO DE ARTEFATOS DE COURO, ARTIGOS DE VIAGEM E CALÇADOS</u>
20	FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DE MADEIRA
21	FABRICAÇÃO DE CELULOSE, PAPEL E PRODUTOS DE PAPEL
22	EDIÇÃO, IMPRESSÃO E REPRODUÇÃO DE GRAVAÇÕES
23	FABRICAÇÃO DE COQUE, REFINO DE PETRÓLEO, ELABORAÇÃO DE COMBUSTÍVEIS NUCLEARES E PRODUÇÃO DE ÁLCOOL
24	FABRICAÇÃO DE PRODUTOS QUÍMICOS
25	FABRICAÇÃO DE ARTIGOS DE BORRACHA E DE MATERIAL PLÁSTICO
26	FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DE MINERAIS NÃO-METÁLICOS
27	METALURGIA BÁSICA
28	FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DE METAL - EXCLUSIVE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS
29	FABRICAÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS
30	FABRICAÇÃO DE MÁQUINAS PARA ESCRITÓRIO E EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA
31	FABRICAÇÃO DE MÁQUINAS, APARELHOS E MATERIAIS ELÉTRICOS
32	FABRICAÇÃO DE MATERIAL ELETRÔNICO E DE APARELHOS E EQUIPAMENTOS DE COMUNICAÇÕES
33	FABRICAÇÃO DE EQUIPAMENTOS DE INSTRUMENTAÇÃO MÉDICO-HOSPITALARES, INSTRUMENTOS DE PRECISÃO E ÓPTICOS, EQUIPAMENTOS PARA AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL, CRONÔMETROS E RELÓGIOS
34	FABRICAÇÃO E MONTAGEM DE VEÍCULOS AUTOMOTORES, REBOQUES E CARROCERIAS
35	FABRICAÇÃO DE OUTROS EQUIPAMENTOS DE TRANSPORTE
36	FABRICAÇÃO DE MÓVEIS E INDÚSTRIAS DIVERSAS
37	RECICLAGEM

Notas Explicativas:

Esta seção compreende as atividades que envolvem a transformação física, química ou

biológica de materiais, substâncias ou componentes com a finalidade de se obterem produtos novos. Os materiais, substâncias ou componentes transformados são insumos produzidos nas atividades agrícolas, florestais, de mineração, da pesca ou produtos de outras atividades industriais.

As atividades da indústria de transformação são, frequentemente, desenvolvidas em plantas ou fábricas, utilizando máquinas movidas por energia motriz e equipamentos de uso manual. É também considerada como atividade industrial a produção manual ou artesanal, inclusive quando desenvolvida em domicílios, assim como a produção vendida diretamente nos estabelecimentos onde é produzida, como, por exemplo, as padarias e os ateliês de costura. Além da transformação, a renovação ou a reconstituição de produtos são, geralmente, consideradas como atividade da indústria (ex.: recauchutagem de pneus).

Os produtos novos de um estabelecimento industrial podem estar prontos para consumo ou semi-acabados, para serem usados como matéria-prima em outro estabelecimento da indústria de transformação. Por exemplo: a produção de celulose será matéria-prima para a produção de papel; por sua vez, o papel será matéria-prima para a produção de artefatos.

A extensão maior ou menor das transformações numa mesma unidade de produção varia em função de características do tipo de organização da produção, podendo apresentar-se em forma mais integrada verticalmente ou, ao contrário, através da subcontratação de outras unidades. Tanto as unidades que contratam a terceiros parte ou a totalidade de sua produção (full converter), como as unidades que operam como subcontratadas são classificadas nas classes de atividades das unidades que produzem os mesmos bens por conta própria.

As indústrias de transformação, em geral, produzem bens tangíveis (mercadorias). Algumas atividades de serviços são também incluídas no seu âmbito, tais como os serviços industriais, a montagem de componentes de produtos industriais, a instalação de máquinas e equipamentos, e os serviços de manutenção e reparação. Em alguns casos, a dificuldade de estabelecimento de limites na extensão de determinadas atividades leva à adoção de convenções. Alguns desses casos serão mencionados adiante.

Os serviços industriais (serviços de acabamento em produtos têxteis, tratamento de metais, etc.) constituem parte integrante da cadeia de transformação dos bens que exigem equipamentos, técnicas ou habilidade específica característica do processo industrial, e tanto podem ser realizados em unidades integradas como em unidades especializadas. Como classe específica na CNAE só são identificados os mais importantes e somente quando são exercidos por conta de terceiros.

A montagem das partes componentes de produtos industriais, tanto de componentes de produção própria como de terceiros, é considerada uma atividade industrial. A montagem de componentes pré-fabricados de produção própria em obras de construção é classificada na indústria se a produção e a montagem são realizadas de forma integrada pela mesma unidade. Se a montagem é realizada por unidade independente especializada, é classificada na atividade de construção (divisão 45). Assim, a montagem no local da construção de componentes pré-fabricados produzidos por terceiros, tais como as partes integrantes de pontes, de instalações comerciais, de elevadores e de escadas rolantes, de sistemas de refrigeração, de redes elétricas e de telecomunicações e de todo tipo de estrutura, é classificada em construção.

A montagem ou instalação de máquinas e equipamentos em unidades da indústria, do comércio e dos serviços, quando realizada por unidades especializadas, é classificada na mesma classe da produção do produto instalado.

A montagem ou instalação de máquinas e equipamentos realizada como serviço atrelado à venda por parte de unidade industrial, atacadista ou varejista, é classificada junto com sua atividade principal.

As unidades que têm como atividade principal serviços de reparação e manutenção de máquinas e equipamentos industriais, comerciais e similares classificam-se, como regra geral, na mesma divisão da fabricação do bem, em grupos e classes específicos, salvo as unidades de manutenção e reparação de equipamentos de informática e máquinas de escritório, que são classificadas em classe específica junto às atividades de informática e conexas (divisão 72).

As unidades com atividade principal de manutenção e reparação de veículos automotores e motocicletas são classificadas em classe específica junto ao comércio de automóveis (divisão 50), e as de manutenção e reparação de objetos pessoais e domésticos, em classes específicas junto ao comércio varejista (divisão 52).

A fabricação de peças e acessórios, como regra geral, inclui-se na classe do equipamento a que estão associados essas peças e acessórios, com exceção das peças e acessórios de matérias-primas específicas, como, por exemplo, de borracha, de plástico, etc., classificados na divisão referente à transformação dessas matérias-primas (borracha e plástico: divisão 25).

A reciclagem de desperdícios é também incluída na atividade de transformação, em divisão

específica (37)

Como regra geral, as unidades da indústria manufatureira estão envolvidas com a transformação de insumos e materiais em um produto novo. A definição do que seja um produto novo, no entanto, nem sempre é objetiva, o que resulta, em muitos casos, em dificuldades na determinação dos limites do que é considerado uma atividade da indústria de transformação. Trabalha-se, nestes casos, com definições convencionadas, tal como explicitado a seguir.

Esta seção compreende também:

- O resfriamento, pasteurização e empacotamento de leite (15.4.)
- O processamento de carne de pescado, não realizado em barcos de pesca (15.14)
- A edição de livros, revistas e jornais, mesmo desvinculada da impressão (22.1)
- A produção de massa de concreto preparada (26.30)
- O tratamento da madeira (20.10)
- A recuperação de motores elétricos (31)
- A reparação de navios (35.1)

Esta seção não compreende:

- O beneficiamento de minerais em continuação à extração (seção C)
- A montagem de estruturas no local da construção (45)
- As atividades de distribuição e empacotamento ou engarrafamento em lotes menores de produtos alimentícios e outros, realizadas pela unidade de comércio atacadista ou varejista (51 ou 52) ou por unidades especializadas na prestação destes serviços para terceiros (74)
- A montagem de computadores para o cliente como serviço atrelado à venda pelo comércio

(52)

- O corte de metal, madeira, vidro e outros materiais para atendimento às necessidades do cliente no comércio atacadista ou varejista (51 ou 52)

ANEXO B**CRITÉRIO DE CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS POR TAMANHO**

O critério utilizado para determinação do tamanho da empresa foi o número de funcionários segundo diretrizes do SEBRAE. O quadro abaixo relaciona o número de funcionários com o tamanho da empresa.

Número de Empregados	Tamanho da Empresa
1-19	Micro
20-99	Pequena
100-499	Média
500 e mais	Grande
Não informado	Não classificado