

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

BRANDING PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Dissertação para a Obtenção do Grau de Mestre em Marketing

RICARDO JOSÉ RODRIGUES DE CARVALHO

FARO

2010

RICARDO JOSÉ RODRIGUES DE CARVALHO

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

Orientador:

Doutor Pedro Manuel Amador Rodrigues Celeste

BRANDING PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Júri:

Presidente: Doutor Efigénio da Luz Rebelo

Vogais: Doutor Jorge Júlio Landeiro de Vaz

Doutora Margarida Nascimento de Jesus

Doutora Patrícia Susana Lopes Guerrilha dos Santos Pinto

Oom do Vale

Índice Geral

Índice Geral.....	iii
Índice de Figuras.....	iv
Índice de Tabelas	v
Lista de Abreviaturas	vi
Agradecimento.....	vii
Resumo	viii
Abstract.....	ix
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	1
1.1. Definição do Problema	1
1.2. Aproximação ao Problema.....	3
1.3. Relevância do Estudo.....	3
1.4. Questões de Pesquisa e Metodologia.....	5
1.5. Estrutura da Dissertação	6
CAPÍTULO 2 – REVISÃO LITERÁRIA	8
2.1. Enquadramento	8
2.2. Definições e conceitos	9
2.3. Tipos de Marcas	12
2.4. Criação de marcas.....	14
2.5. Posicionamento	22
2.6. Marcas Brancas.....	28
2.7. Branding B2B	36
2.8. O Valor da Marca	43
2.9. PME – definição e enquadramento	46
CAPÍTULO 3 - QUADRO DE REFERÊNCIA	51
3.1. Modelo de Análise	51
3.2. Hipóteses a teste.....	55
CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA	59
4.1. Método e Estratégia	59
4.2. Características da Amostra	60
4.3. Planificação do Questionário	60
4.4. Pré-Teste	65
4.5. Análise Estatística.....	66
CAPÍTULO 5 – RESULTADOS E SUA DISCUSSÃO.....	67
5.0. A Amostra.....	67
5.1. Caracterização das Práticas de Marketing	71
5.4. Força da Marca	99
CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES	105
6.1. Principais Conclusões	105
6.2. Limitações do Estudo e Pesquisa Futura	109
Bibliografia	110
Anexos	117

Índice de Figuras

Figura 2.1 – Peso das PME em Portugal e na UE (serviços).....	48
Figura 3.1 – Hipóteses a Teste (eixo 1)	55
Figura 3.2 – Hipóteses a Teste (eixo 2)	56
Figura 3.3 – Hipóteses a Teste (eixo 3)	57
Figura 3.4 – Hipóteses a Teste (eixo 4)	57
Figura 5.1 – Forma Jurídica	68
Figura 5.2 – Existência de Dep. Marketing	74
Figura 5.3 – Forma de Auscultação dos Clientes	81
Figura 5.9 – Grau de Diferenciação das Marcas.....	92
Figura 5.10 – Cumprimento de Promessas	93
Figura 5.11 – Uso de Marca Institucional.....	98
Figura 5.12 – Força da Marca	101

Índice de Tabelas

Tabela 5.1 – Antiguidade das Empresas	69
Tabela 5.2 – Antiguidade das Marcas	70
Tabela 5.3 – Antiguidade das Empresas vs. Marcas.....	70
Tabela 5.4 – Teste do Qui-Quadrado (1)	73
Tabela 5.5 – Teste do Qui-Quadrado (2)	75
Tabela 5.6 – Ods Ratio (1).....	76
Tabela 5.7 – Órgão responsável pelo <i>Branding</i>	77
Tabela 5.8 – Tabela de Frequências (1).....	78
Tabela 5.9 – Tabela de Contingência (1)	79
Tabela 5.10 – Teste do Qui-Quadrado (3)	80
Tabela 5.11 – Tabela de Frequências (2).....	83
Tabela 5.12 – Tabela de Frequências (3).....	84
Tabela 5.13 – Ods Ratio (2).....	85
Tabela 5.14 – Teste do Qui-Quadrado (4)	86
Tabela 5.15 – Tabela de Contingência (2).....	86
Tabela 5.16 – Tabela de Frequências (4).....	88
Tabela 5.17 – Teste de Spearman	90
Tabela 5.18 – Tabela de Contingência (3).....	91
Tabela 5.20 – Teste do Qui-Quadrado (5)	92
Tabela 5.21 – Teste do Qui-Quadrado (6)	94
Tabela 5.22 – Teste de K-S (1).....	96
Tabela 5.23 – Tabela de Frequências (5).....	97
Tabela 5.24 – Teste de K-S (2).....	98
Tabela 5.25 – Tabela de Contingência (4).....	100
Tabela 5.26 – Teste de Spearman (2)	100
Tabela 5.27 – Tabela de Frequências (6).....	102
Tabela 5.28 – Teste de K-S (3).....	103

Lista de Abreviaturas

ACE	Acordo Completar de Empresas
AMA	<i>American Marketing Association</i>
APEF	Associação Portuguesa das Empresas Familiares
BT	Balanço Total
B2B	<i>Business to Business</i>
CAE	Código de Actividade Económica
CRM	<i>Costumer Relationship Management</i>
EVA	<i>Economic Value Added</i>
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
INE	Instituto Nacional de Estatística
MB	Marca Branca
MCM	<i>Marketing Center Muenster</i>
MDD	Marcas De Distribuidor
ONG	Organização Não Governamental
PME	Pequena e Média Empresa
QM	Quota de Mercado
RFM	<i>Recency, Frequency and Monetary Value</i>
RH	Recursos Humanos
RP	Relações Públicas
SME	<i>Small and Medium Enterprise</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
UE	União Europeia
USP	<i>Unique Selling Proposition</i>
VN	Volume de Negócios
WOM	<i>World Of Mouth</i>

Agradecimento

Gostaria de agradecer ao meu orientador, Professor Pedro Celeste, por todo o apoio prestado ao longo da realização da presente tese. Apesar da relativa distância geográfica, esteve sempre presente, tendo sido muito útil a sua forte ligação ao mundo empresarial. Um agradecimento também à minha família, em especial à minha mulher, Ivone, por todo o apoio e compreensão ao longo destes dois anos.

Ricardo de Carvalho

Dezembro 2009

Resumo

A presente dissertação discute o tema da gestão de marca nas micro e pequenas empresas, designadamente de que forma estas poderão fazer face às suas limitações quando comparadas com os grandes grupos económicos. A investigação empírica analisou dados recolhidos de um questionário alojado on-line cujo público-alvo foi integralmente constituído por PME. Foram sondados aspectos relacionados com as principais políticas de gestão de marca. Os resultados permitem fazer uma caracterização das PME portuguesas, sendo que não se verifica uma disparidade muito alargada em termos das principais filosofias de *branding*. Regra geral, esta tipologia de empresa opta por uma política de unimarca e dá mais ênfase aos elementos visuais da marca do que propriamente ao posicionamento que a mesma ocupa. Os factos identificados na investigação indicam que alguns dos problemas sentidos pelas PME provêm da questão supra referida, isto é, não se verifica o devido planeamento em relação ao *branding*. Dada a reduzida dimensão das PME, é a Gerência que trata da grande maioria dos aspectos relacionados com o marketing, verificando-se que as PME teoricamente valorizam as suas marcas, frequentemente opinam que têm uma boa posição nos seus mercados, mas não fundamentam esse aspecto com o devido estudo e conhecimento do seu *target*. As conclusões apuradas levaram à apresentação de diversas sugestões às PME, com o objectivo de deterem um melhor *brand power*, isto é, marcas com mais notoriedade (local, nacional ou mesmo internacionalmente), que criem mais fidelidade por parte dos seus públicos e, acima de tudo, mais fortemente diferenciadas e posicionadas.

Palavras-chave: Marca, PME, Posicionamento, Diferenciação.

Abstract

This essay discusses the management of trade on micro and small companies, particularly how they could cope with its limitations when compared to big economic groups. The empirical research analyzed data collected from a questionnaire hosted on-line whose audience was entirely composed of SMEs. Aspects of the main policies of brand management were probed. The results give a characterization of Portuguese SMEs, showing that there is not a very wide disparity in terms of the main philosophies of branding. In general, this type of company opts for a policy of unimarc and gives more emphasis to the visual elements of the brand than the actual position that it occupies. The facts identified in the investigation indicate that some of the problems faced by SMEs come from the above-mentioned issue, that is, there is no proper planning in relation to branding. Given the small size of SMEs, the management deals with the vast majority of marketing aspects, noting that, SMEs theoretical value their brands, often opine that they have a good position in their markets, but do not establish this aspect with proper study and knowledge of their target. The conclusions reached have led to the many suggestions on SMEs, with the aim of holding a better brand power, this is, more high-profile brands (local, national or even internationally), that create more loyalty from their public and, above all, more strongly differentiated and positioned.

Keywords: Brand, SME, Positioning, Differentiation.

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1. Definição do Problema

O tecido empresarial português, tal como em muitos outros países ocidentais, é composto essencialmente por pequenas e médias empresas. Grande parte do empresariado nacional e da população em geral atribui a esta realidade grande parte das dificuldades sentidas pelas empresas nacionais, desde a dificuldade em se internacionalizarem até ao tema em estudo, a dificuldade em fazer singrar as suas marcas. No entanto, parece-nos que essa não será a melhor ou pelo menos a única explicação. Segundo dados do *Small Business Research Centre* (Stokes, 2003), a repartição entre as diversas tipologias de empresas é muito semelhante em Portugal e no Reino Unido. Em 2003, o nosso país tinha cerca de 683 mil empresas e o Reino Unido 3490 mil empresas. No entanto, em ambas as nações, as micro empresas representavam cerca de 95% da globalidade, sendo que as micro empresas portuguesas empregavam – proporcionalmente – mais pessoas do que as do Reino Unido: 38% e 32%, respectivamente. Portanto, existirão outros factores, que não a mera dimensão da empresa, que expliquem a fraca aposta em marcas por parte dos nossos empresários.

Os dados publicados em 2008 referentes ao inquérito do IAPMEI (2008b) permitem-nos tirar algumas conclusões. Em primeiro lugar, o empresário tipo português continua a ter um fraco nível de habilitações: mais de 50% tem apenas o ensino secundário ou nível inferior, sendo que menos de 30% possuem licenciatura ou habilitação superior. O mesmo relatório adianta que, segundo a amostra, mais de 90% dos empresários afirmam

ter um envolvimento activo na sua empresa, ou seja, não se verifica uma profissionalização da gestão da grande maioria das empresas. Concluimos daqui que, na realidade, são muitos dos empresários com um baixo nível de habilitações que definem as grandes políticas das empresas, incluindo as políticas de marketing e de *branding*. Agravando a situação, muitos empreendedores optam por manter o seu posto de trabalho por conta doutrem, pelo que menos tempo e energia poderão dedicar aos seus negócios próprios. Neste sentido, consideramos existir um grande *gap* de habilitações profissionais e académicas por parte dos empresários portugueses para que possam efectivamente assumir a gestão de marketing. Resta então a subcontratação de serviços especializados a empresas de comunicação, por exemplo. No entanto, a grande maioria dessas mesmas empresas possuem a sua actividade direccionada para os grandes grupos económicos. As que trabalham com empresas de pequena dimensão acabam por restringir os seus serviços ao mais básico: criação da imagem da empresa em termos gráficos, estacionário, etc. (IAPMEI, 2008a)

Estamos de facto perante um problema, pois as empresas de pequena dimensão, além de não possuírem recursos humanos próprios, não conseguem aceder a empresas que possam assumir a sua gestão de marcas. Tendo em conta que a marca é cada vez mais o maior activo das empresas e que é através da marca que as empresas portuguesas se poderão diferenciar e apostar numa cada vez maior internacionalização, torna-se necessário um “despertar” dos empresários portugueses para estas questões. Simultaneamente, há que adaptar diversas técnicas e ferramentas ao dispor dos grandes grupos económicos à realidade económica e financeira das PME.

1.2. Aproximação ao Problema

Tendo em conta os argumentos supra mencionados, os objectivos do presente documento passam pela pesquisa das melhores práticas postas em prática por pequenas e médias empresas, que tenham conduzido à detenção de marcas com grande *brand power*. Desta forma, o trabalho de campo terá dois grandes objectivos: perceber quais são as empresas com marcas mais fortes, *ie*, que diferenciem e que criem valor acrescentado para os produtos e serviços produzidos. Por outro lado, fazer um levantamento das práticas de marketing e de gestão de marcas colocadas em prática por essas mesmas empresas. Assim, pretende-se chegar à conclusão – através de testes de hipóteses – das práticas mais aconselhadas a esta tipologia de empresas.

1.3. Relevância do Estudo

A dissertação tem como expectativa o estudo e divulgação de guias de referência de políticas de *branding* a seguir pelas PME. As conclusões retiradas do trabalho de campo permitirão perceber que opções de *branding* têm real significado no valor das marcas e, conseqüentemente, quais as opções a tomar para uma melhor gestão de marketing e de marcas. A temática da gestão de pequenas e médias empresas (de forma geral e de marketing, em específico) tem vindo a ser cada vez mais abordada por diversos autores. A nível mundial, enquanto “literatura ligeira” não académica, a série de livros “*for dummies*” tem feito bastante sucesso em termos de vendas, mas falta-lhe o rigor científico. Por outro lado, têm também surgido diversos estudos em torno do empreendedorismo e criação de empresas, mas falando da disciplina “gestão”, de forma geral. Finalmente, têm-se observado também alguns trabalhos interessantes na óptica da comunicação,

nomeadamente acerca de comunicação e marketing para ONG. No entanto, são poucos os estudos destinados à criação e gestão de marcas especificamente adaptadas às PME, sendo que – na pesquisa realizada – não foi encontrada qualquer referência ao mercado português (excepto em estudos sectoriais), tipicamente não muito desenvolvido em termos de *branding*, apesar de se verificarem excepções, ou seja, marcas com grande potencial. Um pormenor interessante é que muitas das marcas portuguesas de maior potencial a nível internacional acabam por omitir a sua origem, sendo que chegam mesmo a fazer-se passar por marcas não portuguesas (através dos seus nomes em inglês, por exemplo).

A realidade é que os produtos portugueses, de forma geral, sofrem de uma má imagem no exterior (com excepção de alguns sectores específicos, tal como o da produção de moldes). Logo, a aposta em marcas fortes por parte das nossas empresas poderá levar a um menor desvalorização da etiqueta “*made in Portugal*”. Por outro lado, poder-se-á passar de uma oferta muito baseada no preço baixo, ainda muito associada ao baixo custo da mão-de-obra (que entretanto, em termos europeus, deixou de ser uma das mais baratas da União Europeia) para uma oferta baseada na diferenciação. Essa mesma diferenciação poderá ser obtida de diversas formas (tal como explicitado no capítulo seguinte) mas carece sempre de uma marca própria, que distinga a empresa nos seus mercados de actuação.

Por outro lado, não nos podemos esquecer que cerca de 70% das empresas portuguesas são empresas familiares (segundo dados da APEF), ou seja, segundo a própria associação, “(...) aquelas em que uma Família detém o controlo, em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa” (APEF, 2009). Ora,

uma empresa de cariz familiar necessita ainda mais de orientar a sua política de marketing no sentido de criar uma marca forte, que não dependa unicamente do “nome de família”, pois isso irá levantar sérias dificuldades no que toca à sucessão de gerações. Portanto, também para este tipo de empresas (sendo que a grande maioria das organizações iniciam a sua actividade com este “estatuto”) as conclusões desta tese poderão trazer algum contributo positivo.

1.4. Questões de Pesquisa e Metodologia

De modo a conseguir atingir os objectivos do estudo, ou seja, distinguir as melhores práticas a implementar numa PME, de modo a que a mesma disponha de marcas fortes, apontam-se como questões primárias a dar resposta nesta dissertação:

- Quais as grandes opções de gestão de marcas ao dispor das empresas e sua evolução?
- Qual o valor das marcas das PME portuguesas?
- Qual a melhor opção, em termos de gestão de marca, a adoptar?
 - Qual o melhor tipo de marca (institucional, *umbrella* ou produto)?
 - Ter uma marca única ou ter uma marca para cada *target*?
 - Qual o melhor tipo de posicionamento?

Para responder à primeira questão, será realizada uma extensa revisão literária pelos principais autores da área a nível internacional, onde são identificadas várias tendências, opiniões distintas e divulgados resultados obtidos em estudos anteriores. Para a resposta às questões subsequentes, serão recolhidos dados primários, de forma empírica, através de um questionário. Tendo em conta o público-alvo do estudo, os respondentes consisti-

rão em PME nacionais, que detenham a sua própria marca, de modo a se poder extrapolar conclusões para as PME, em geral. Devido a restrições orçamentais e temporais, optou-se por um questionário alojado on-line, como forma mais fácil e rápida de obter um considerável número de respondentes válidos.

Tal como referido, o questionário levantará questões relacionadas com o valor da marca de cada empresa inquirida, sendo que – em seguida – serão escrutinadas as principais opções de gestão de marca da empresa, nomeadamente as relacionadas com as questões primárias, supra identificadas. De modo a evitar ao máximo respostas inválidas ou omissões, serão usadas unicamente questões de resposta fechada, recorrendo a questões de escolha múltipla (escalas de Likert) e a questões de resposta tipo “check box”, ou seja, em que o respondente tem hipótese de escolher uma ou várias alternativas enquanto resposta. De modo a tentar cobrir todas as hipóteses possíveis, será adicionada a opção “outro”, com resposta livre, de modo a evitar constrangimentos durante o preenchimento do inquérito, uma vez que todas as questões serão de resposta obrigatória.

Finalmente, serão recolhidos dados sócio-demográficos da empresa, de modo a poder caracterizar a amostra de forma completa. Além de se pretender posicionar cada respondente (enquanto micro, pequena ou média empresa), pretende-se também ter conhecimento da área de actividade, maturidade na gestão de marcas, forma jurídica, *etc.*

1.5. Estrutura da Dissertação

O capítulo 2 apresenta uma revisão literária, de modo a contextualizar as questões primárias do estudo, nomeadamente através do recurso a documentos académicos (essen-

cialmente de origem estrangeira) e também a publicações de associações empresariais nacionais. O objectivo passa por aprofundar o conhecimento em criação e gestão de marcas, bem como ter noção das últimas tendências praticadas a nível global. Em seguida, o capítulo contemplará também uma breve descrição e panorama das pequenas e médias empresas no nosso país.

O capítulo seguinte apresenta o modelo de análise e as hipóteses a teste. Procede-se à selecção de conceitos teóricos a aplicar, sendo que são destacados os conceitos teóricos essenciais que nos dispomos a investigar. Em seguida, são apresentadas as diversas hipóteses e respectivas variáveis que se pretendem investigar através dos dados primários obtidos pelo tratamento do inquérito.

No capítulo 4, será descrita a metodologia usada na recolha de dados. Os resultados alcançados e sua respectiva discussão serão apresentados no capítulo 5. Finalmente, as conclusões do estudo e respectivas implicações serão devidamente expostas no capítulo 6, no qual também se fará referência às limitações do estudo realizado, bem como sugestões de futuras pesquisas nesta mesma área.

CAPÍTULO 2 – REVISÃO LITERÁRIA

2.1. Enquadramento

Nos dias de hoje, assistimos a uma verdadeira “tirania das escolhas” conforme explicitam Trout e Rivkin (2000), *i.e.*, os consumidores possuem cada vez mais opções de escolha, levando as empresas a ter uma cada vez maior dificuldade em se diferenciarem umas das outras. Situação semelhante se passa no sector *B2B*, embora de forma mais moderada. O cúmulo de tal situação atinge as chamadas *commodities*, os produtos no seu estado mais básico e que, por essa mesma razão, são demasiado semelhantes para se diferenciarem. No entanto, Trout e Rivkin (2000: 33) afirmam que “os *commodities* não existem, apenas pessoas que agem e pensam como *commodities*”. É neste sentido que Temporal (2002), afirma que as marcas nunca foram tão importantes, dada a liberalização do acesso à tecnologia e a extrema facilidade em replicar produtos, serviços, processos, *etc.* Indo de encontro a este ponto de vista, Trout e Rivkin (2000) afirmam que, actualmente, a qualidade de um produto é um dado adquirido e não uma forma de diferenciação. Por outro lado, os mesmos autores esclarecem que é cada vez mais difícil haver diferenciação através da política de *pricing*, uma vez que “ser diferente deveria valer alguma coisa”, Trout e Rivkin (2000: 55).

Por outro lado, tem-se assistido à entrada de novos *players*, constituindo uma séria ameaça às marcas instaladas. Segundo Kumar e Steenkamp (2007), hoje em dia as chamadas marcas brancas (ou marcas próprias) competem também em qualidade e, muitas vezes, ganham em “testes cegos”. Começam a singrar no mercado marcas *Premium* derivadas das marcas próprias, que por vezes apresentam preços idênticos ou mesmo

superiores às marcas “tradicionalistas”. É neste sentido que começa a evidenciar-se um novo movimento intitulado *Brand Science*, promovido pela agência de comunicação *Young & Rubicam*, segundo os quais o poder da marca (ou *brand power*) está francamente dependente do seu grau de diferenciação: mais e melhor diferenciação implicam marcas mais poderosas (Trout e Rivkin, 2000). Existem diversas formas possíveis para uma marca atingir a diferenciação, sendo que frequentemente “as grandes marcas constroem elevados capitais emocionais através das suas estratégias de marketing e de comunicação” (Temporal, 2002:22). Ou seja, se pudéssemos dividir duas faces completamente distintas na mente do consumidor, apercebêramo-nos de que existe um lado racional e lógico, segundo o qual o consumidor se questiona a si próprio: *Preciso deste produto? Para que serve? Quanto custa? ...* Pelo contrário, a face inversa (que é a responsável, por exemplo, pelas compras por impulso), afirma: *Eu quero! Fica-me bem! Vou comprá-lo! Só quero este produto!* As grandes marcas a nível mundial “transferem” o raciocínio do consumidor para a segunda face (Temporal, 2002).

2.2. Definições e conceitos

De acordo com a definição proposta pela AMA – *American Marketing Association*, ao termo “marca” corresponde o seguinte significado:

“Um nome, termo, desenho, símbolo ou qualquer outra característica que identifica o vendedor do bem ou serviço, distinguindo-o dos outros vendedores. O termo legal para a marca é «marca registada». Uma marca pode identificar um item, uma família de itens ou todos os itens desse vendedor. Se for utilizado para a empresa como um todo, o termo preferido é o nome comercial.” (AMA, 2009)

Como a marca desempenha funções tanto económicas e sociais como jurídicas, o artigo 222.º do Código da Propriedade Industrial dá-nos a noção:

“1 - A marca pode ser constituída por um sinal ou conjunto de sinais susceptíveis de representação gráfica, nomeadamente palavras, incluindo nomes de pessoas, desenhos, letras, números, sons, a forma do produto ou da respectiva embalagem, desde que sejam adequados a distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos de outras empresas.

2 - A marca pode, igualmente, ser constituída por frases publicitárias para os produtos ou serviços a que respeitem, desde que possuam carácter distintivo, independentemente da protecção que lhe seja reconhecida pelos direitos de autor.”

Como vemos, a marca assume um papel cada vez mais primordial na gestão de marketing. Para Kotler, Saunders e Wong (2005), “talvez a habilidade mais característica dos profissionais de marketing seja a capacidade de criar, manter, proteger e melhorar uma marca. Para os profissionais de marketing, o estabelecimento de uma marca é a arte e a essência do marketing”. Ainda segundo o mesmo autor (Kotler *et al.*, 2005), cada marca significa uma promessa, significa uma totalidade de percepções (tudo o que se vê, ouve, lê, sente, *etc.*). O autor conclui portanto que a “marca é um conjunto de atributos, benefícios, convicções e valores que diferenciam, reduzem a complexidade e simplificam o processo decisório”. (Kotler *et al.*, 2005:25)

Há que ter em conta a distinção entre marca e produto. Segundo Keller e Lehmann (2006), uma marca é um produto, mas após o acréscimo de outras dimensões, que o diferenciam dos outros produtos. Tal como outros autores supra referidos adiantaram, as referidas diferenças podem ser físicas ou emocionais. Em conclusão, a marca é um signo distintivo com o fim de diferenciar produtos ou serviços de uma instituição em rela-

ção à concorrência. Além do mais, a marca também pode certificar a conformidade de um produto em relação a determinadas especificações ou características técnicas. Resumidamente, podemos dizer que “a marca é em essência uma promessa da empresa em fornecer uma série específica de atributos, benefícios e serviços uniformes aos compradores” (Sarmiento, 2006: 4). Assim, uma marca pode assumir seis níveis de significados: atributos, benefícios, valores, cultura, personalidade e usuário (Sarmiento, 2006). O caso da marca atributo é sem dúvida a forma mais poderosa de nos diferenciarmos na mente do consumidor. Segundo Trout e Rivkin (2000), possuir um atributo é uma forma de diferenciação muito poderosa, se bem que “não se deve copiar atributos mas sim ter o seu próprio atributo” (Trout e Rivkin 2000: 104), *i.e.*, ser único na mente do consumidor em relação a determinada categoria. O exemplo típico corresponde ao posicionamento da Volvo enquanto produtor de veículos automóveis com o máximo nível de segurança. Já no que concerne ao benefício, estes traduzem-se a dois níveis: funcionais e emocionais. Tal como referido anteriormente, as marcas de sucesso procuram cada vez mais marcar presença através do lado emocional, de acordo com Temporal (2002: 26), segundo o qual “as marcas destacam-se da concorrência criando a personalidade apropriada, transformando atributos racionais em emocionais”, tendo como exemplo ilustrativo o caso da Marlboro e da sua carismática estratégia de comunicação.

Em relação aos valores, uma marca bem posicionada também deve transparecer determinados valores e mesmo uma cultura própria. É o caso da Mercedes cujos valores se traduzem em desempenho, segurança e prestígio e que representa a cultura germânica: organizada, preocupada com a qualidade e eficiente (Sarmiento, 2006). Aliás, conforme sugere Temporal (2002), a mudança de valores é motivo suficiente para levar ao reposicionamento da marca.

Em relação à personalidade da marca, esta assenta nas características da mesma e pode conferir ao usuário determinadas qualidades, o que o pode levar a se enquadrar em determinado grupo social, por exemplo. A este respeito, Temporal (2002) vai mais longe e afirma mesmo que pode constituir motivo para eliminação da marca o facto desta ter perdido a sua personalidade.

2.3. Tipos de Marcas

Existem três grandes tipos de marcas: marca institucional (ou *corporate*), marca produto ou marca *umbrella*. A marca institucional corresponde à "marca da empresa", muitas vezes correspondendo, na sua totalidade ou parcialmente, à firma da empresa. Diversas estratégias poderão ser conduzidas na gestão destas marcas: a marca institucional pura, a marca institucional *umbrella* e a marca institucional híbrida (Sarmiento, 2006). A marca institucional pura por norma identifica apenas a empresa, não se associando aos produtos, que por norma possuem marcas específicas. É o caso da Lactogal, que detém o leite Mimososa e Agros, entre outros. A marca institucional *umbrella*, tal como o próprio termo sugere, "tem uma função simultaneamente marketing e institucional" (Sarmiento, 2006). A marca identifica a empresa em si e todos os seus produtos, sendo que nalguns casos os produtos não chegam a ter nome mas sim um mero "código". É o caso de algumas marcas de automóveis e da *Nikon*, por exemplo. Já no que diz respeito à marca institucional híbrida, trata-se de um caso misto em que a marca identifica as actividades *corporate*, bem como alguns dos seus produtos. Tal é o caso do grupo *Gillette*, que identifica a empresa e a gama de higiene masculina, mas que deixa "de lado" outros produtos, tais como as pilhas Duracell, por exemplo (Sarmiento, 2006).

A marca produto pretende identificar um único produto (ou linha de produtos). Neste caso, a empresa define toda a estratégia de marketing e de *branding* para cada produto do seu portefólio. Apesar das evidentes desvantagens financeiras, uma vez que todo o processo de construção e manutenção da marca se torna necessário para cada produto, existem diversas vantagens a nível estratégico, uma vez que cada marca pode ser dirigida a *targets* distintos, conseguindo uma maior diferenciação junto dos mesmos. Os grandes distribuidores aperceberam-se destas vantagens no seu intuito de criação de marcas brancas Premium, para fazer frente às marcas de produtor. Segundo Kumar e Steenkamp (2007), é mais fácil chegar às Marcas próprias Premium usando sub-marcas, por vezes completamente distintas da própria chancela da loja. Além do mais, também se evita algum risco caso uma das marcas (um produto ou uma gama de produtos) não singre no mercado ou sofra alguma “fatalidade”. “A *Lever* é um exemplo mundial, onde predomina a estratégia de Marcas Produto” (Sarmiento, 2006: 6).

Finalmente, a marca *umbrella* identifica várias linhas de produtos, por vezes completamente distintas. Geralmente, este tipo de marcas acompanha o processo aplicado de extensão de marca, um fenómeno cada vez mais controverso. Trout e Rivkin (2000: 142), afirmam que “[uma marca] uma vez especializada, não deve fazer grandes desvios em termos de áreas de negócio”. No entanto, muitos grupos empresariais continuam a apostar nas chamadas estratégias de conglomerado, alguns deles com sucesso. As grandes marcas japonesas e coreanas praticam, frequentemente esta política (Sarmiento, 2006). Um dos exemplos de sucesso frequentemente apontados consiste no grupo *Virgin*, cujo rol de actividades é já bastante vasto. No entanto, a *Virgin* não deixou de registar os seus dissabores, com a *Virgin* Cola, por exemplo.

2.4. Criação de marcas

Uma marca pode nascer de várias formas, algumas mais metódicas do que outras. A este respeito, Ries & Ries (2004) trazem-nos uma perspectiva algo distinta: “o tamanho de um mercado não é a questão certa a fazer quando lançamos uma marca”. Os autores esclarecem que uma marca de grande potencial não se instala em mercados existentes, simplesmente cria-os, ou melhor, cria novas categorias. Tal como na Teoria da Evolução das Espécies de Charles Darwin, também no mundo das marcas se “divide para reinar”. Apesar disso, ser pioneiro não é uma garantia de sucesso em si. O mundo empresarial está repleto de exemplos disso mesmo. Um dos casos flagrantes passou-se com a *Motorola*, pioneira a nível mundial para o mercado dos telemóveis, mas hoje em dia subjugada pela líder *Nokia*, que ao contrário da sua rival se especializou neste mercado. A este nível, Ries & Ries (2004) esclarecem-nos que o tamanho do mercado da maior parte das dez marcas mais cotadas hoje em dia aquando da sua introdução era nulo. São os casos da Coca-cola, Disney, Microsoft, ... (Interbrand, 2009)

Pretende-se então evidenciar que ser líder em determinada categoria é um grande trunfo. No entanto, tal não garante sucesso imediato, de acordo com os exemplos supra citados. De acordo com Ries & Ries (2004: 53), “temos que ser os primeiros na mente do consumidor”. Os autores adiantam ainda que “a grande questão não é criar marcas, é criar uma nova categoria e usar uma nova marca para assumir essa categoria” (Ries & Ries, 2004: 172). Tal tem-se verificado em alguns exemplos de extremo sucesso, em termos de *branding*: *Gillette*, *Xerox*, etc. Um processo devidamente estruturado de criação de marca deve assentar em seis pilares: Proeminência, Imagem, Desempenho, Sentimentos, Julgamento e, finalmente, Ressonância. (Keller, 2006). A proeminência da marca é atingida quando esta é recordada e mencionada em diversas circunstâncias. Há que

haver uma ligação clara entre o nome da marca e o da própria categoria, se bem que se deva evitar as redundâncias, de modo a não haver ligações demasiado forçadas (estas soam a falso aos consumidores). “O nome da marca não tem que descrever todos os atributos, apenas os atributos chave”. (Ries & Ries, 2004: 227). A *Red Bull*, pioneira nas bebidas energéticas fez exactamente isso ao não se ter denominado de “*Red Energy*”, por exemplo.

Tal como já foi referido, o ideal é que a marca represente a própria categoria. Caso não se seja uma marca com notoriedade *Top of Mind*, tal não significa fracasso automático. Ries & Ries (2004) identificam a “sobrevivência do segundo” enquanto estratégia potencialmente vencedora, se bem que há regras: “é melhor sermos o oposto do líder do que sermos uma «copycat»”, (Ries & Ries, 2004: 186). A este nível, Keller (2006) dá bastante relevância à hierarquia das categorias na mente do consumidor, sendo que, por norma, cada categoria é identificada por uma marca líder. Mais uma vez, para empresas que não foram pioneiras na sua categoria, Ries & Ries (2004) propõem uma abordagem alternativa: estabelecermos a nossa marca enquanto “inimiga” da líder. É o caso flagrante da interminável batalha entre a *Coca-Cola* e a *Pepsi*, na qual a *Pepsi* se posiciona enquanto a cola dos mais jovens, não atacando o lugar da “*original thing*”, mas sim usando esse atributo da *Coca Cola* enquanto “arma de arremesso”. Ainda segundo Ries & Ries (2004: 257): “é tão importante estabelecer um inimigo quanto criar uma categoria”.

O assunto explorado no parágrafo anterior leva-nos à Imagem de Marca, um conjunto de imagens abstractas que os consumidores associam à marca. É o caso de Perfil de usuário, situações de compra e de consumo, personalidade e valores, história e expe-

riência da marca (Keller, 2006). Temporal (2002) reconhece a importância da imagem da marca, ao considerar que uma imagem desatualizada, inconsistente ou difusa é motivo suficiente para proceder a um reposicionamento da mesma. O autor acrescenta que são também razões para o reposicionamento uma mudança de estratégia ou de posição face à concorrência (que pode alterar a imagem de marca). Já em relação à Identidade da Marca, Aaker e Joachimsthaler (2000) esclarecem que uma empresa geralmente detém várias entidades diferentes: a comunicada, a verdadeira, a concebida, a desejada e a ideal. Na definição de Aaker (1996), a identidade de marca corresponde então a um conjunto único de associações de marca que representa aquilo que a marca pretende e as promessas aos consumidores. Neste sentido, torna-se imperativo fazer o diagnóstico da situação inicial (identidade verdadeira) a fim de traçar o caminho para a Identidade desejada. Tendo em conta as possibilidades de criar uma imagem de marca forte, cada empresa deverá procurar evidenciar-se num dos quatro domínios referenciados por Keller e Lehmann (2006). Um exemplo típico de marca que se evidenciou pelo tipo de usuário foi a *Marlboro*, que se associou a características mais masculinas (não querendo dizer que seja um cigarro apenas para públicos do género masculino).

Por norma, há alguma dificuldade em distinguir entre imagem e identidade da marca. A este respeito, Kotler *et al.* (2005: 108) esclarece que a imagem de marca é um “activo táctico que se pode transformar de tempos em tempos, enquanto que a identidade da marca é um activo estratégico de longa duração, que representa os valores atemporais da marca”. No entanto, o autor adverte que “não existe grande marca sem bons produtos ou sem bons serviços”. É necessário criar uma USP (*unique selling proposition*), *ie*, um “benefício de venda oferecido que proporciona valor adicional aos clientes e que não pode ser facilmente copiado ou imitado pelos concorrentes”. A USP não se manifesta

necessariamente no produto ou serviço em si, por norma situa-se no chamado produto alargado ou mesmo intangível.

Os julgamentos sobre a marca são protagonizados pelo consumidor (muitas vezes não coincidente com o comprador). “Envolvem o modo como eles reúnem todas as diferentes associações de desempenho e imagem da marca” (Keller e Lehmann, 2006). Os referidos julgamentos assentam essencialmente em quatro vectores: qualidade, credibilidade, consideração e superioridade. Qualquer um destes factores pode consistir um ponto de diferenciação. No entanto, de relevar a falácia em que muitas empresas caem ao atribuírem máxima importância aos níveis de desempenho em termos de qualidade, descuidando o facto de que é o consumidor quem faz o julgamento. Trata-se de um confronto, entre marcas, de qualidade percebida e não de qualidade real. Tal raciocínio não implica, porém, que uma marca não possa optar por uma diferenciação pela qualidade máxima. Tal como afirmam Trout e Rivkin (2000), é possível diferenciar através de preços elevados, caso tenhamos qualidade (e imagem) indiscutivelmente acima da média. É o caso frequente nos dias de hoje dos chamados produtos *Gourmet*.

Intrinsecamente ligado à imagem de marca, surge o próprio nome da marca. Segundo Kotler *et al.* (2005), “o nome da marca é a primeira e provavelmente maior expressão, ou «o rosto» de um produto”. Por norma, todos os nomes de marcas têm determinada imagem associada: cultural, linguística, pessoal, *etc.* Os nomes são, portanto, deveras importantes nomeadamente para marcas com presença internacional. Trata-se uma missão muito difícil, pois é comum descobrir que o nome escolhido significa (fonética ou culturalmente) algo fora do contexto (ou mesmo desagradável) em determinada língua estrangeira. Um exemplo bastante citado, de forma cómica, para ilustrar esta situação

foi o lançamento do automóvel *Chevy Nova*, que em espanhol se confunde com a expressão *no va* (literalmente: não arranca). Outro exemplo mundialmente conhecido, mas pela positiva, é o da *Sony*, uma marca nipónica mas facilmente pronunciável nas principais línguas. Hoje em dia, seleccionar nomes para marcas é uma profissão, pelo que são inúmeras as opções. Os nomes dos fundadores já não são tão usuais como anteriormente (apesar de manterem a predominância nos mercados B2B), bem como os nomes descritivos. São também usados acrónimos ou siglas, geralmente iniciais de nomes de fundadores e/ou de nomes descritivos. As metáforas estão mais em voga, com base em objectos, lugares, animais, *etc.* Se bem comunicadas e “trabalhadas”, as metáforas são especialmente poderosas no que concerne à diferenciação. Exemplo perfeito a ilustrar esta situação deu-se na década de ’80 no sector informático, dominado pelos acrónimos IBM, NEC, DEC, *etc.*, na qual surgiu a valiosa marca *Apple*.

Já no que concerne aos sentimentos sobre a marca, estamos a lidar com as emoções que envolvem a experimentação da marca. Temporal (2002: 30) afirma que “ (...) as emoções são muito melhor assimiladas do que os argumentos racionais. Logo, os gestores têm que trabalhar aspectos como paixão, sensualidade, «coolness», nostalgia e mistério”. O autor refere-se, mais uma vez, ao tipo de posicionamento que as diversas marcas podem adoptar, dando inequívoca importância às emoções. Já Keller e Lehmann (2006) dão relevância a esta componente da marca, uma vez que “as emoções despertadas por uma marca podem ficar fortemente associadas a ela que continuarão acessíveis durante o uso ou consumo do produto” (*sic*).

Finalmente, a ressonância da marca explora conceitos como a intensidade do vínculo psicológico entre os consumidores e a marca e a fidelidade à mesma. (Keller e Lehmann,

2006). São tidos em linha de conta os seguintes vectores: fidelidade comportamental, ligação de atitude, senso de comunidade e adesão activa. A fidelidade comportamental é um conceito cada vez mais em voga, em sintonia com os modelos de CRM. A este respeito, Temporal (2002) dá menos importância aos tradicionais modelos económico-financeiros (tal como o conhecido RFM) e mais aos modelos qualitativos. Por outras palavras, o autor diz que o *share of wallet* se trata de um indicador apetecível a curto prazo, mas que a longo prazo apenas o *share of heart* nos trará vantagens competitivas e, claro, retorno financeiro. O mesmo autor dá, no entanto, bastante relevância à atitude da marca, enunciando que a mesma é um produto da comunicação da marca: há que adicionar confiança à marca para atingir um relacionamento emocional entre consumidor e marca (Temporal 2002: 30). De facto, “actualmente procura-se criar uma relação emocional, proporcionando ao consumidor experiências gratificantes, que criem nele uma empatia tal que, por vezes, até o levem a desculpabilizar alguns erros da marca”, afirma Correia (2009) em entrevista a Rui Santos, responsável pela implementação em Portugal da ferramenta de fidelização *Attentive Customer Experience*.

Neste contexto, urge referir as RP (relações públicas) enquanto ferramenta excepcional para a criação e manutenção de uma boa imagem de marca. As RP são uma ferramenta de marketing que claramente não reúnem o consenso dos *marketeers* em relação à sua utilidade. No entanto, tem-se assistido a um crescente reconhecimento em relação à sua importância. Temporal (2002) refere que “trabalham imenso mas levam poucos «louros» em caso de sucesso, ao contrário da publicidade”. Continuando a análise RP/publicidade, o autor afirma que as RP são muito mais credíveis do que a publicidade, mas não a substitui completamente. Trout e Rivkin (2000:179) também reconhecem a importância desta ferramenta ao afirmar que “criar um sucesso através das RP é como

atirar uma pedra a um lago. Os círculos começam diminutos, mas a seu tempo espalham-se por todo o lago”. Mais: os autores afirmam que as RP frequentemente constituem a melhor forma (e também mais acessível) para adaptar localmente programas de marketing globais, se bem que há que obedecer a determinados critérios, no que concerne à adaptação do marketing de região para região: algumas regiões não recebem de forma positiva inovações demasiado radicais; os atributos mudam de país para país; as nossas marcas de topo podem não o ser em determinado local; o nosso legado pode não valer de muito, caso o produto não se adapte às tradições locais (como em países muito nacionalistas, por exemplo); a nossa especialização (associada ao nome da marca) pode não resultar (questões de linguística) (Trout e Rivkin, 2000:204).

Ainda em relação às RP, Temporal (2002) dá relevância às situações de crise, nas quais a velocidade e tipo de resposta são críticas para manter a imagem de marca. Inicialmente, podemos não ter muitos detalhes, mas temos que fazer um comunicado à imprensa com os dados disponíveis. O autor remata este assunto com a afirmação “a pior coisa que pode ser feita é negar algo e depois ter que admiti-lo”.

No processo de criação de novas marcas, há a tentação em querer responder a todo o mercado, em criar marcas que não assumam compromissos exclusivos com nenhum segmento de mercado, de modo a não descurar oportunidades de negócio logo num patamar inicial. No que concerne a este assunto, Ries & Ries (2004), referem a Teoria de Darwin ao afirmar que tal como “a natureza promove os extremos”, tal também se passa no mundo das marcas (como no caso das relojoeiras *Swatch* e *Rolex*). Tal como já tem vindo a ser referenciado, as marcas com grande potencial devem apostar em novas categorias. O receio deste preciso conceito de divergência (em conjunto com a ausência

de mercado actual) consiste no principal factor para que as marcas não apostem nesta estratégia, mas que, porém, se tem revelado vencedora em muitos casos. No entanto, a este nível há formas menos radicais de iniciar algo diferente sem ter que criar necessariamente uma nova categoria de um momento para o outro. Segundo os mesmos autores, “fazer de forma inusual ao sector, consiste num bom ponto de partida”. No entanto (recordando a mente organizada por categorias do consumidor típico), é mais fácil entrar na mente do consumidor caso o nosso produto vá substituir uma categoria antiga, pois com a globalização dos dias de hoje, as mentes encontram-se “atulhadas” de categorias e de produtos.

Associado ao exposto anteriormente, surgem as tentadoras, mas perigosas, extensões de marca. A este respeito, Temporal (2002) considera a referida medida enquanto um dos “três dilemas no *Branding*” (sendo que enuncia os outros dois: revitalização e eliminação). O autor refere que há três principais causas nas extensões: causas naturais (ocorrem usualmente dentro da mesma categoria de produtos ou ainda em produtos complementares); conjecturas de mercado (por exemplo, desaceleração no seu crescimento) e confiança na invencibilidade da marca. Trout e Rivkin (2000), por seu turno, demonstram claramente a sua opinião ao afirmar que “as extensões de marcas resultam mal na maioria das vezes”. Reforçam ainda que uma marca deve ser especializada, uma vez que, em última instância, pode dar o nome à categoria.

Tal como já foi referido esta medida de *Branding* tem tanto de tentador como de arriscado. O mundo empresarial está cheio de bons e maus exemplos. A *Virgin* é apontada como uma empresa que tem conseguido estender de forma bastante proveitosa o seu *Brand Power*. No entanto, mesmo a *Virgin* sofreu alguns reveses (com a cola *Virgin*,

por exemplo). “A chave para as extensões de marca é de que a marca se mantenha fiel à sua identidade. Só assim os consumidores aceitarão a mudança”, afirma Temporal (2002:116). O autor explica ainda que há que ter em conta o *target* atingido antes e após a extensão. Por exemplo, teria efeitos provavelmente devastadores a extensão da *Rolex* para linhas de relógios mais acessíveis. No entanto, o oposto é mais aceitável – embora exija um grande esforço de marketing. Um caso de sucesso a referir é a linha *G-Shock* da *Casio*.

Em conclusão, Temporal (2002:123) clarifica que há diversas vantagens na extensão de uma marca: torna-se mais acessível do que criar uma nova marca; o consumidor recebe mais opções de compra; há menos risco de rejeição caso a marca seja conhecida; pode haver sinergias e poupanças de custos de marketing; ajuda à revitalização da marca; se bem sucedida, pode conceber poder para a imagem de marca; pode criar barreiras à entrada. No entanto, observam-se também uma série de desvantagens: se a marca-mãe não tem uma imagem positiva, é bastante provável que o mesmo vá acontecer aos novos produtos; se não for claramente posicionada, pode confundir os consumidores e levar à canibalização; se for mal sucedida, pode criar estragos à marca mãe; os distribuidores podem não “apreciar” a nova marca; todas as marcas têm as suas fronteiras, sendo que ultrapassá-las poderá reduzir o *brand power*.

2.5. Posicionamento

Posicionamento significa identificar e determinar pontos de paridade e pontos de diferença para criar a imagem de marca adequada (Keller e Lehmann, 2006). Temporal (2002) considera o posicionamento da marca fundamental, uma vez que “uma empresa pode ter uma excelente personalidade mas se as pessoas não a entendem, não tem gran-

de efeito”. Frequentemente, o valor que as marcas atingem nas negociações de fusões e aquisições entre grandes empresas corresponde, na realidade, a aquisições de posicionamento nas mentes de clientes potenciais, com seus conjuntos de associações, qualidades e diferenças (Kapferer, 1992). No actual contexto de globalização da economia, a diferenciação é imperativa para que qualquer marca singre no mercado. Não havendo fórmulas mágicas, a diferenciação através de um posicionamento próprio será mesmo o caminho a tomar, até porque “não são os melhores produtos que vendem, são os que têm melhores percepções nas mentes dos consumidores” (Trout e Rivkin, 2000: 79). Para Aaker e Joachimsthaler (2000), uma identidade e uma posição de marca bem concebidas e implementadas trazem uma série de vantagens à organização: (a) orientam e aperfeiçoam a estratégia de marca; (b) proporcionam opções de expansão da marca; (c) melhoram a memorização da marca; (d) dão significado e concentração para a organização; (e) geram uma vantagem competitiva; (f) ocupam uma posição sólida contra a concorrência; (g) dão propriedade sobre um símbolo de comunicação; (h) provêm eficiências em termos de custos de execução. Keller e Lehmann (2006) afirmam que:

“Assim, posicionamento, como o nome dá a entender, implica descobrir a «localização» adequada na mente de um grupo de consumidores ou segmento de mercado, de modo a que eles pensem em um produto ou serviço do modo desejado. Um bom posicionamento de marca ajuda a orientar a estratégia de marketing, esclarecendo o significado da marca, como ela é exclusiva ou similar às marcas concorrentes por que os consumidores devem preferi-la”

É neste sentido que Temporal (2002) afirma que deve existir um posicionamento específico (e respectiva declaração) para cada segmento com que trabalhemos, apesar de todos os sub posicionamentos deverem derivar do posicionamento *corporate*. Além das

evidentes vantagens em termos de construção de imagem de marca, Ries & Ries (2004) dão a entender que as vantagens de um posicionamento bem definido também se aplicam a nível interno nas organizações, mais concretamente na motivação dos RH. O posicionamento por norma deve ser simples, de fácil compreensão, ou seja, o público deve ser estimulado tendo em conta os atributos distintivos da marca. Nas palavras, de Ries & Ries (2004), os produtos (e respectivo posicionamento) não têm que ser “canivetes suíços”, isto é, produtos com imensas funcionalidades, mas que ninguém utiliza, até porque “o marketing não é uma batalha de categorias”... Ries & Ries (2004: 175). Portanto, diferenciar é mesmo a palavra de ordem. Trout e Rivkin (2000) chegam a afirmar que é possível diferenciar todo o tipo de produtos, até mesmo as *commodities*, dando o exemplo das bananas *Chiquita*. Ainda segundo o mesmo autor, é possível (mesmo para este tipo de produtos) personalizar, reposicionar, *etc.*

No fundo, o posicionamento consiste então na forma de diferenciação de determinada marca. Vários métodos poderão ser tidos em conta, mas existem algumas normas transversais a todos os tipos de posicionamento. Trout e Rivkin (2000) exemplificam o processo lógico para atingir a diferenciação. Em primeiro lugar, há que fazer sentido tendo em conta o contexto da marca em relação às suas concorrentes e ao próprio mercado. Tal análise pode ser feita através de diversos métodos, tais como mapas perpetuais, análise das vantagens competitivas, *etc.* De seguida, há que definir o eixo de diferenciação, desde que tenhamos as “credenciais” para o apresentar ao público, credenciais essas que podem advir da tradição da empresa, da imagem de marca detida no mercado, *etc.* Finalmente, há que definir uma estratégia de comunicação coerente e organizada de modo a comunicarmos a nossa ideia diferenciadora.

O grande desafio consiste então em definir o eixo diferenciador certo, aquele que se adaptar bem à nossa imagem de marca e que, simultaneamente, seja bem acolhido pelo público, nunca esquecendo que a verdadeira diferenciação “surge na mente” (Trout e Rivkin, 2000). A este respeito, Temporal (2002: 64) exemplifica como uma marca deve fazer a sua declaração de posicionamento: “marca (x) é melhor que (concorrentes) para (target) devido a (vantagens competitivas) com o resultado (posição chave)”. O autor também releva o facto de ser imperativo definir a personalidade da marca, *ie*, porque somos melhores que os nossos concorrentes, porque somos diferentes? Em relação aos diversos eixos de diferenciação, Trout e Rivkin (2000) referem que um dos mais poderosos passa pelo pioneirismo em determinada categoria de produto. Neste contexto, o famoso *claim* da *Coca Cola* “*the real thing*” faz todo o sentido. Aliás, o mundo empresarial está cheio de marcas que se afirmam “o original”.

Ser pioneiro no mercado traz outras vantagens. Segundo Ries & Ries (2004), mesmo que se perca a liderança na QM, há uma considerável probabilidade em que continuemos a manter a liderança na mente no consumidor, isto é, que tenhamos uma notoriedade *Top of Mind*. No entanto, também existem algumas desvantagens para os pioneiros, nomeadamente o facto de terem que desenvolver todo o mercado da categoria em questão (Trout e Rivkin, 2000). Além do mais, caso a marca esteja fortemente ligada à imagem de pioneira, será mais difícil associar-se a novas tendências de mercado quando as mesmas acontecem. Tal sucedeu, por exemplo, com a *Kodak*, líder incontestável da fotografia tradicional, mas com grandes dificuldades em se afirmar na fotografia digital, onde outros *players* (sem grande tradição no mercado) estão a ter bastante sucesso, como é o caso da *Sony*. Ries & Ries (2004: 241) corroboram esta questão, ao afirmar que “quanto mais forte é a marca, mais difícil é mudar o seu posicionamento”.

Curiosamente, ser número dois de determinada categoria pode constituir por si só um ponto de diferenciação. É já tradicional referir o exemplo da estratégia de comunicação da *Avis* e do famoso *claim* “*we try harder*”. A *Pepsi* também seguiu este tipo de estratégia em relação à rival *Coca-cola*. Anunciar atributos enquanto ponto de diferenciação consiste noutra forma inequívoca para atingir a diferenciação, desde que tal atributo seja relevante para os consumidores. “Atributo é uma característica, peculiaridade ou factor distintivo de determinada coisa” (Trout e Rivkin, 2000: 103). Todos os produtos (e serviços) correspondem a uma mescla de diversos atributos. O objectivo será focar determinado atributo que, simultaneamente, seja relevante para o mercado e que seja único em relação à concorrência (pelo menos na mente do consumidor). Estamos a falar de uma verdadeira vantagem competitiva. Frequentemente, este tipo de estratégia estende-se ao nome da marca, dando ênfase ao atributo em questão. É o caso da *Duracell*, por exemplo, ao dar ênfase ao atributo “durabilidade”, o atributo mais valorizado pelos consumidores. Também é possível o uso dos atributos negativos, *ie*, distinguirmo-nos por algo que não temos enquanto todos os nossos concorrentes têm. Pode ser o caso de determinados produtos ecológicos ou livres de colesterol, por exemplo.

O legado também pode constituir um bom eixo de diferenciação. Especialmente nos dias de hoje em que assistimos ao fenómeno de *over communication*. Segundo Trout e Rivkin (2000: 84), “produziu-se mais informação nos últimos 30 anos do que nos 5000 anos anteriores”, ou seja, imensas marcas tentam colocar as suas estratégias de diferenciação na mente do consumidor, pelo que se a nossa marca puder exhibir determinado legado, tal constituirá, sem dúvida, um trunfo. Existem diversos tipos de legados que poderão ser “exibidos” pelas marcas, tais como ter criado determinado produto, ter uma

patente importante, ter clientes carismáticos, *etc.* Nalguns sectores de negócio, ser “o último” também pode ser uma boa forma de diferenciação, especialmente nos sectores *hi-tech*. Determinados consumidores (nomeadamente os inovadores e os *early adopters*) têm uma certa avidez pelas últimas novidades, em serem os primeiros a deter determinado produto, mesmo sabendo que vão pagar mais caro que os restantes consumidores (que eventualmente terão acesso a uma versão melhorada do mesmo produto). São estes consumidores que constituem o *driver* da inovação das marcas e este poderá constituir, sem dúvida, um factor de diferenciação, embora seja muito difícil de manter ao longo do tempo, devido aos ciclos de vida cada vez mais curtos.

Em resumo, “em vez de tentar fazer melhores produtos, as empresas deverão preocupar-se em fazer a próxima geração” (Trout e Rivkin, 2000: 165). Tal pode implicar canibalização dos nossos produtos mas tornará os produtos dos nossos concorrentes obsoletos. Além do mais, Trout e Rivkin (2000) afirmam que caso façamos parte de um salto tecnológico (ou de outra espécie), poderemos usar essas credenciais enquanto “o nosso legado”, mesmo que entretanto os nossos concorrentes nos acompanhem em termos de tecnologia. Finalmente, os autores fazem referência ao facto de que “não devemos implementar a próxima geração, caso esta não venha resolver um problema realmente existente, vá contra as tradições ou não seja realmente melhor (na mente dos consumidores, claro!)” (Trout e Rivkin, 2000: 171).

Existem muitas mais possibilidades de diferenciação. Mais uma vez não há fórmulas mágicas. Cada marca deverá fazer as devidas análises internas e externas e perceber qual o melhor caminho a tomar, sendo que Ries & Ries (2004) indicam que, quando não se é líder, não se consegue ameaçar essa posição se optarmos por uma estratégia “*me,*

too”, mesmo que se afirmem que se “faz melhor”. Há que passar a mensagem de que “fazemos de forma diferente”. Já Trout e Rivkin (2000: 87) relembram que “a melhor forma de entrar na mente do consumidor (que por norma detesta complexidade) é simplificar a mensagem ao máximo”. Finalmente, Temporal (2002) dá-nos a entender que o posicionamento da marca pode ser bem distinto da filosofia da empresa, de forma geral (nomeadamente nos casos em que a empresa detém várias marcas), ou seja, o *core* do negócio pode ser (e tende a ser) distinto do *core* da marca.

2.6. Marcas Brancas

O fenómeno das marcas brancas surgiu ainda no séc. XIX, mais propriamente em 1882 no Reino Unido. O dono de uma pequena loja decidiu embalar pela primeira vez tiras de bacon com o logótipo da loja. No entanto, a marca branca tal como a conhecemos hoje, surgiu apenas em 1977, criada pelo grupo francês *Carrefour*, que iniciou esta estratégia – na altura considerada radical – para produtos básicos, tais como leite, arroz e iogurte. Na altura, a comunicação destes produtos assentava no eixo de que “um produto despi-do” eliminava os custos supérfluos da publicidade” (Alfaia e Pinto, 2009).

De facto, nos últimos anos, surgiu no mundo das marcas um novo *player*, um tipo de marcas ao qual geralmente se apelida de “marcas brancas”. Nas palavras de Alfaia e Pinto (2009), “[as marcas] começaram por ser brancas. Hoje são verdadeiras marcas...”. Dibb *et al.* (2001) esclarece que as marcas brancas são desenvolvidas pelo comerciante (grossista ou retalhista). Visam maximizar os ganhos do comerciante, que compra os bens ao produtor e posteriormente os comercializa, identificando-os com a sua estrutura comercial e “apagando” a sua origem. Esta trata-se da definição mais tradicional, que coloca este tipo de marcas num segundo plano, onde a concorrência é feita somente

através do preço. No entanto, a esta definição, contrapõem-se as palavras de Kumar e Steenkamp (2005: 12), segundo os quais:

“As marcas próprias já não são o “patinho feio”. Deixaram de ser as marcas dos pobres. Agora, constituem *smart shopping*. O consumidor dos dias de hoje já não vai só à procura de preços baixos. Faz comparações racionais e orgulha-se da sua escolha lógica (por não ter sido tão influenciado pela publicidade, por exemplo)”

Por outro lado, diversas empresas (algumas das quais que comercializam apenas marcas próprias) têm demonstrado que as marcas brancas não são mais o elo mais fraco. Nas palavras de Anders Dahlvig (C.E.O. do *Ikea*), “o legado da nossa marca é muito maior do que o tamanho da nossa companhia” [Citado em Kumar e Steenkamp (2005: 10)]. Por outro lado, temos o exemplo da cadeia de lojas *Decathlon*, que em 12 anos passou de 33% para 50% em vendas de marcas próprias. Para tal feito, muito terá contribuído a estratégia de criação de 7 sub-marcas “paixão” – (*passion brands*), uma para cada segmento, neste caso, tipo de desporto. Retira-se daqui a elação de que é extremamente benéfico criar uma USP para cada sub-marca. Alfaia e Pinto (2009) corroboram a afirmação anterior, segundo as quais as MDD (marcas de distribuidor) actualmente “têm logomarca e *packaging* trabalhado e mobilizam consumidores que as recomendam”. Nas grandes superfícies, observa-se cada vez mais o fenómeno da segmentação, como por exemplo no grupo *Auchan*, que criou uma submarca Premium (“*Mmm*”), além da marca “*Sabores de Portugal*” para os produtos regionais e uma terceira marca ecológica: “*Vida Auchan*” (Alfaia e Pinto, 2009).

Alguns estudos demonstram que as marcas próprias aumentam a proporção das suas vendas em momentos de crise económica e descem nos períodos de expansão. No

entanto, não baixam tanto quanto subiram, logo estão continuamente a ganhar terreno (Kumar e Steenkamp, 2005). É um facto de que a lealdade dos consumidores se tem deslocado das marcas de fabricante para as marcas de loja. Assiste-se a uma verdadeira batalha entre *brand loyalty vs. store loyalty*. Por outro lado, é cada vez mais difícil para as marcas de produtor chegar aos consumidores através dos *media*. Neste momento, o canal mais eficiente para comunicar são as lojas, que têm as suas próprias marcas... (Kumar e Steenkamp, 2005). Em conclusão, o alargamento da oferta de produtos de marca própria, completado por uma série de factores tais como a actual conjuntura económica, fez crescer a sua procura, que – por sua vez – levou os distribuidores a refinarem a sua oferta. E os resultados estão bem à vista: segundo um estudo publicado na revista *marketeer*, no primeiro trimestre de 2009, as MDD cifraram-se em 33% do total gasto pelos lares portugueses em *fast moving consumer goods* (Alfaia e Pinto, 2009).

Como já se percebeu, não existe mais um conceito único de marca branca. Portanto, há que distinguir os três principais tipos: *copycat*, *premium store brands* e *value innovators*. As *copycats* correspondem ao conceito tradicional de MB, *ie*, fazem a chamada engenharia inversa: analisam os produtos de marca, criam a mesma fórmula, embalagens semelhantes, os mesmos argumentos de comunicação, etc. Correspondem a cerca de 50% do mercado das MB (Kumar e Steenkamp, 2005). As *copycats* são muitas vezes acusadas de transferir os lucros do produtor para o distribuidor, porque só emitam os produtos com sucesso, logo, os distribuidores ganham mais margem negocial com as marcas líder.

Em relação às MB *Premium*, como o próprio nome indica, implica já um determinado nível de diferenciação, ao contrário das *copycats* que apenas “copiam”. Podemos definir

dois tipos de MP *Premium*: em relação às MB ou em relação às marcas, de forma geral. De facto, os retalhistas começam a procurar uma melhor gestão das suas marcas, de modo a obterem pontos de diferenciação em relação às marcas de produtor e, talvez mais importante, em relação às MB dos concorrentes (Kumar e Steenkamp, 2005). Aliás, os mesmo autores chegam a afirmar que as MB *Premium* de sucesso “diferenciam o retalhista e criam lealdade à loja; por vezes têm mais qualidade que marcas privadas; possuem embalagens distintas em relação às marcas privadas em vez de as imitar; aspiram o mesmo nível de preços que as privadas; contêm já algum imaginário de marca”. Para tal, os retalhistas investem em pesquisas de marketing de modo a identificar oportunidades, procuram produtores à altura, procuram chegar ao *Premium* de formas distintas (criando sub-marcas, procurando parceiros com elevado *status*, recorrendo ao imaginário da marca, *etc.*) (Kumar e Steenkamp, 2005: 58). Ainda em relação ao confronto do nível de qualidade entre os dois tipos de marca, Sílvia Machado da DECO, afirma que

“A qualidade dos produtos de marca própria é comparável à dos produtos de fabricante, e com alguma regularidade, estes produtos obtêm boas classificações nos testes da DECO Proteste. Os produtos de marca própria pretendem competir com os líderes de mercado, obedecendo a cadernos de encargos bastante severos perante os seus fornecedores”

(Alfaia e Pinto, 2009: 60).

Finalmente, em relação às *value innovators*, estas ambicionam o mesmo nível de qualidade objectiva que as marcas do produtor, mas com preços o mais baixos possível; encontram estratégias pró-activas de baixa de custos (baixos *overheads*, logística eficiente, *etc.*); cortam despesas na Imagem tal como em embalagens caras; encorajam testes à qualidade dos seus produtos; compensam as baixas margens com grande rotati-

vidade do stock; têm foco num *target* não muito explorado pelas marcas privadas e não saem muito do *target* identificado de modo a evitar a perda da vantagem em termos de liderança pelos custos. Portanto, entende-se que provavelmente o futuro das MB não passará apenas e só pelo preço reduzido (como acontece tradicionalmente), mas será dada cada vez mais atenção à qualidade percebida. Por outro lado, denotam-se alterações no comportamento dos consumidores bastante favoráveis a este tipo de marcas. Segundo Kumar e Steenkamp (2005: 66) acerca do fenómeno dos carros de alta cilindrada em parques de estacionamento de lojas de *hard discount*, “os pobres necessitam de baixos preços, enquanto que os ricos adoram preços baixos”.

Vemos portanto que apesar das marcas de produtor continuarem a ser, de forma geral, mais reputadas, existe bastante espaço de manobra para a afirmação de MB. É uma questão de gerir cada marca individualmente. Kumar e Steenkamp (2005) dão-nos alguns dados interessantes acerca de características *target a target*: os consumidores mais jovens dão mais importância ao imaginário da marca devido ao seu maior desejo pela aceitação social; os solteiros e os jovens casais atribuem mais importância à imagem de utilidade do que as famílias mais tradicionais; os consumidores pobres dão mais importância ao imaginário da marca, isto porque lhes permite mostrar que também são “sofisticados”. Assim, são enunciadas pelo mesmo autor algumas estratégias genéricas de sucesso para as MB: gerir o *gap* de preço com a marca de produtor; perceber que existe uma grande variação entre categorias em relação ao diferencial da qualidade percebida; reconhecer que os consumidores frequentemente são mais sensíveis à qualidade do que ao preço; não esquecer que, mesmo em categorias de qualidade equivalente, existe um preço *Premium* para as marcas de produtor; competir no preço e noutros aspectos, mas

dar mais importância aos aspectos não relacionados com o preço (qualidade e imaginário).

No entanto, nem tudo está perdido para as marcas de produtor, ou seja, por cada estratégia ofensiva por parte das MB, há uma estratégia defensiva ou contra-ofensiva pelas restantes marcas. Kumar e Steenkamp (2005) defendem que, mesmo para nas lojas mais improváveis (leia-se *hard discounts*), é possível ter estratégias ganhadoras em termos destas marcas. Para isso, as marcas de produtor deverão ter em conta os interesses deste tipo de distribuidor. Há que confrontar o distribuir com as métricas que ele utiliza para as suas marcas próprias: diferenciação, lucro por metro quadrado, tráfego da loja, rotação de stocks, etc. “Uma das melhores formas de gerir as parcerias entre os *discounts* e os canais mais tradicionais é ter marcas distintas para cada canal” Kumar e Steenkamp (2005: 164). De facto, faz todo o sentido deter marcas distintas para cada tipo de canal. Deste modo, além de evitarmos inconsistências em termos de posicionamento, corremos menos risco em termos de imagem de marca, caso uma das marcas sofra problemas. Além do mais, existem alguns pontos-chave nos quais as MB (ainda) não conseguem acompanhar as restantes. As MB não podem investir constantemente em inovação e em novos produtos, pois a sua estrutura e os seus recursos não o permitem. No entanto, a este respeito, Kumar e Steenkamp (2005) não deixam de alertar que a inovação não é sinónimo de sucesso, designadamente caso não venha no sentido das necessidades do consumidor, não seja bem lançada ou não seja bem protegida. Este último ponto é de máxima importância neste embate de marcas. Apesar de tudo, os mesmos autores não deixam de salvaguardar que, de facto, a inovação constitui a principal arma das marcas de produtor, sendo aconselhável as “grandes inovações”: desenvolver produtos com inovações radicais em vez de produtos ligeiramente diferentes; inicialmente ter como

target “os inovadores” e os “*early adopters*”; eleger as regiões ou países mais propícios para uma boa recepção à inovação; apoiar os novos produtos com nomes fortes e elevadas taxas de publicidade; defender legalmente os novos produtos contra os *copy-cats*.

Apesar dos argumentos supra citados, a realidade é que, de facto, as MB têm vindo a ganhar cada vez mais terreno. De facto, a maioria das marcas não está a conseguir travar a batalha com as MP, preferindo tentar roubar QM aos restantes produtores. Neste cenário, é cada vez mais difícil para uma marca ascendente atingir o sucesso, excepto caso se dirija a um nicho *Premium*. É neste sentido que Kumar e Steenkamp (2005) alertam que não é mais possível para as empresas (como a *P&G*) deter um grande rol de marcas. “Nos dias de hoje só faz sentido ter várias marcas na mesma categoria se cada uma delas for de encontro a um *target* específico. Como poderemos seleccionar marcas a manter: utilizar o conceito “Brand power”, *ie*, qual a probabilidade da marca se tornar nº1 ou nº2 e aumentar o tráfego nas lojas” (Kumar e Steenkamp, 2005: 190). Mesmo as grandes *holdings* começam a especializar-se em poucas áreas de negócio. A título de exemplo, a gigante do sector alimentar Nestlé está neste momento bastante concentrada em cinco marcas: *Purina*, *Maggie*, *Nescafé*, *Nestea* e *Buitoni*. Portanto o mote é combater selectivamente as marcas próprias: manter apenas marcas líderes ou de nicho; reorientar o portfólio de marcas para categorias onde a inovação tem mais potencial para gerar valor acrescentado e abandonar marcas que não tenham a escala adequada, que tenham um fraco *brand power* ou que não sejam suficientemente atractivas para o distribuidor. Portanto, mais uma vez, a solução passará sempre pela diferenciação. Os factores mais virados para o baixo custo, à partida, serão de descurar. A este respeito, Kumar e Steenkamp (2005) dão-nos o exemplo das promoções (e o facto pelas quais estas não funcionam no longo prazo): quem compra na promoção corresponde frequentemente-

te a um comprador habitual; promoções frequentes ensinam o consumidor a esperar por outras promoções (ou, em casos mais extremos, o consumidor torna-se comprador de marcas brancas). Na prática, se a qualidade é cada vez mais idêntica entre marcas brancas e de produtor, porque é que as pessoas continuam a comprar marcas de produtor? Procuram benefícios emocionais e sociais; ignoram a qualidade de (algumas) MB; pretendem evitar riscos; falta de acessibilidade (as marcas de produtor estão disponíveis em muitas cadeias de lojas).

Finalmente, de referir que algumas empresas (por vezes as mais reputadas) têm optado por uma estratégia “dual”, *ie*, produzem para os grandes distribuidores, mantendo no entanto as suas próprias marcas. Geralmente, observa-se nestes casos um grande secretismo na relação distribuidor – fabricante, de modo a proteger as marcas do fabricante. “Afinal, o que fazer quando um consumidor sabe que o sumo de laranja de uma marca própria pode ser produzido por uma marca líder de mercado?” (Alfaia e Pinto, 2009). É neste sentido que têm surgido peças de publicidade anunciando claramente que a “marca x” não produz para outras marcas. Com a referida estratégia Dual, algumas marcas portuguesas têm atingido relativo sucesso, como é o caso da histórica *Silvex*: ao ver os seus produtos banidos da cadeia *Pingo Doce*, conseguiu manter o seu cliente (numa estrita relação de B2B) ao lhe proporcionar uma completa gama de produtos MDD. O Director de Marketing da empresa esclarece que “no desenvolvimento do produto há um maior cuidado com o PVP final. A lógica foi alterada, o ponto de partida é o PVP e depois desenvolve-se o produto de acordo com os parâmetros definidos” (Alfaia e Pinto, 2009: 61). Trata-se, afinal, de um genuíno conceito de marketing.

Em conclusão, segundo Kumar e Steenkamp (2005: 218), as MB acrescentam, de facto, valor para o mercado apenas em 3 situações: caso uma *copycat* possa dar uma escolha eficaz aos consumidores numa categoria dominada por poucas marcas de produtor; fazendo reengenharia da cadeia de valor baixando dramaticamente o custo de produção oferecendo produtos de grande qualidade a baixos preços (Exemplo da cadeia de supermercados *Aldi*); introduzindo produtos e conceitos que não sejam oferecidos pelas marcas do produtor. Finalmente e segundo o mesmo autor, para que as marcas de produtor possam contornar a actual tendência de domínio das MB, há que criar *Winning Value Propositions*: gerir activamente o *gap* de preço, aumentando a qualidade e construindo o lado emocional da marca; resistindo à tentação das promoções uma vez que torna os consumidores mais sensíveis ao preço; nunca comprometer a performance do produto para baixar preços ou cortar custos.

2.7. Branding B2B

As marcas de mercados B2B perseguem os mesmos fins do nos mercados B2C. Nas palavras de Kotler e Pfoertsch (2008:11):

“Elas [as marcas B2B] facilitam a identificação de produtos, serviços e negócios, ao mesmo tempo que os diferenciam dos concorrentes. São um meio efectivo e instigante de comunicar os benefícios e valor que um produto ou serviço conseguem proporcionar. São uma garantia de qualidade, origem e desempenho, com isso incrementando o valor percebido para o consumidor e reduzindo o risco e a complexidade presentes na decisão de compra”.

Como é expresso pela citação supra, as marcas B2B possuem o mesmo tipo de vantagens das marcas, em geral, apesar de se tratar de consumidores com comportamentos de compra completamente distintos. Apesar disso, persiste ainda hoje a convicção que o *branding* tem validade exclusivamente para produtos de consumo, sendo por isso mesmo puro desperdício em mercados B2B (Kotler e Pfoertsch, 2008). Ainda assim, têm surgido factos de que o *branding* nestes mercados representa inequivocamente uma vantagem. Por exemplo, a *McKinsey & Company* levou a cabo um estudo em conjunto com o *Marketing Center Muenster* (MCM) na Alemanha que conclui que as marcas B2B têm, de facto, relevância para as empresas do sector, sendo que têm como principais funções: incrementar a eficiência da informação, reduzir os riscos, criar benefício de valor agregado/imagem (Kotler e Pfoertsch, 2008). Tendo em conta que as funções referidas poderão agregar valor efectivo aos negócios das empresas, torna-se evidente o potencial das marcas B2B.

Torna-se necessário esclarecer as principais diferenças entre mercados B2B e B2C, sendo que é essencial ter em contas essas mesmas diferenças antes de ingressar em qualquer programa de gestão de marcas. Por definição, uma empresa B2B adquire bens e serviços que utiliza para a produção de outros bens e serviços, lida essencialmente com outras empresas – enquanto clientes – e não com o consumidor final. No entanto, esta definição torna-se difícil de suportar nos dias de hoje uma vez que uma grande parte das empresas de grande consumo (*Coca Cola* e empresas da “classe”) vendem essencialmente a grossistas e retalhistas e não ao consumidor final. Portanto, podemos dizer que as principais diferenças dos dois tipos de mercados se situam na natureza e complexidade dos produtos e serviços industriais, natureza e diversidade da procura, um significativo menor número de clientes e, finalmente, nos relacionamentos fornecedor/cliente

mais próximos e duradouros (Kotler e Pfoertsch, 2008:39). Em resumo, podemos dizer que a principal diferença (pelo menos, a que traz mais consequências em termos de *branding*) consiste na característica complexidade entre oferta e procura, com a presença de especialistas nos dois lados da balança. Outra grande diferença consiste na internacionalização dos mercados. Muito raramente se assiste a standards, frequentes no grande consumo. O próprio processo de compra é muito distinto, por vezes com muitos intervenientes no processo, desde os iniciadores, aos influenciadores, aprovadores, compradores e *controllers*. Em consonância, a situação de compra também é completamente distinta, sendo raro assistir-se à (frequente no B2C) compra por impulso. As compras no B2B dividem-se essencialmente em três grandes classes: nova tarefa, recompra directa ou recompra modificada. Tal como se percebe pelas nomenclaturas, o *Branding* é mais importante e mais útil no primeiro tipo.

Tal como exposto anteriormente, a marca, de facto, representa elevada importância nos mercados B2B. Além do mais, segundo Kotler e Pfoertsch (2008), actualmente assistimos a diversos factores que reforçam a sua relevância: proliferação de produtos similares, globalização, crescente complexidade dos mercados, hiper competição, pressão de preços, etc. Ainda segundo o estudo supra citado da *McKinsey* e do MCM, chegou-se à conclusão que no mercado alemão (apesar das conclusões poderem ser transpostas para a generalidade dos países ditos desenvolvidos) existem diversos factores contextuais que dão maior ou menor relevância à marca B2B. As conclusões encontram-se esquematizadas no anexo 1.

Tal como já foi referido anteriormente, o investimento em *Branding* B2B é ainda negligenciado por muitos profissionais de marketing. Uma das razões será porventura o facto

de constituir um investimento geralmente com um *payback* a longo prazo. Existem alguns exemplos históricos de marcas duradouras no sector B2B: *Saint Gobain* (desde 1665), *Siemens* (desde 1886), *General Electric* (desde 1892), etc. No entanto, observam-se cada vez mais exceções, com verdadeiras estrelas ascendentes em termos de marcas, nomeadamente nas chamadas *dot.com*. No entanto, a realidade é que existem ainda alguns sectores onde é inusual observar marcas nos produtos ou serviços. A este respeito, Davis (2002) afirma que “(...) muitas marcas são a razão de existência de um negócio, e não o contrário”. Em resumo, podemos dizer que as marcas B2B possuem as seguintes funções: diferenciar; aumentar as vendas; garantir preços Premium; criar imagem de marca; criar preferências; diferenciar o marketing; criar lealdade à marca; garantir negócios futuros (Kotler e Pfoertsch, 2008).

Uma das principais falácias no *Branding* B2B consiste em admitir que se trata de um mercado sem “emoção”, isto é, em que não faz sentido usar as emoções para comunicar uma vez que lidamos com clientes profissionais e inteiramente racionais. Temporal (2002:145) acrescenta que “não há dúvida de que a emoção vende. Se pensamentos positivos e emoções puderem ser associados ao que estamos a posicionar, há mais probabilidade de atrair o consumidor”. A verdade é que, apesar de se verificar mais racionalidade no processo de compra, não deixam de estar seres humanos envolvidos no processo, o que torna o dito processo automaticamente sensível ao *Branding*. Quando um vizinho relata as suas experiências com determinada marca, não esquecemos automaticamente tudo aquilo que ouvimos quando chegamos ao escritório (Kotler e Pfoertsch, 2008). Portanto, não há vantagem nenhuma em considerar os produtos/serviços enquanto *commodities* (por parte do produtor, entenda-se). Como *case study* de sucesso, podemos referir a *Caterpillar* (ou «CAT») que, através de uma estratégia de marca devida-

mente estruturada, conseguiu passar do sector puramente industrial, de maquinaria pesada, para o consumidor final, através da venda de diversos produtos de vestuário, por exemplo. Ainda em relação à estratégia da marca, Temporal (2002:212) relembra que há que ter em conta uma série de vectores: publicidade, patrocínios, promoções, gestão de canal, CRM e internet, RP, *corporate events*, premissas físicas, performance do produto/serviço, motivação dos RH, WOM, etc.

Em relação à implementação da marca B2B propriamente dita, tal como no Branding em geral, Kotler e Pfoertsch (2008) defendem uma estratégia específica à qual denomina de “estratégia holística da marca”, *ie*, criar e gerir a marca numa visão verdadeiramente integradora em relação, não só a todas as habituais variáveis de marketing, mas à generalidade das actividades da empresa. Para tal, é necessário “batalhar por um completo alinhamento entre aquilo que se promete externamente e a realidade daquilo que se entrega no âmbito da organização”. Em resumo e nas palavras de Kotler, “a estratégia da marca tem que corresponder à estratégia da organização”. Tal como no mercado B2C, a imagem de marca deverá merecer toda a atenção dos *marketeers*. É necessário ter em conta que a imagem é uma percepção e uma necessidade e não necessariamente um facto. Mesmo com especialistas na área das compras, não é raro que as empresas não tenham condições para saber o essencial acerca dos seus fornecedores (Kotler e Pfoertsch, 2008). É nestas lacunas de conhecimento que a imagem de marca se torna imprescindível. As percepções formadas são então elementos de influência (positiva ou negativa) sobre a empresa compradora. Ainda segundo o mesmo autor, “a empresa corre o risco de não ser escolhida como fornecedor em função de uma imagem negativa”, uma vez que “muitas vezes não se entende que os clientes potenciais que jamais tiveram contrato com determinado fornecedor podem, assim mesmo, ter em alta conta a imagem

da empresa” (Kotler e Pfoertsch, 2008:108). Mesmo em concursos altamente estruturados e burocratizados (como são os chamados concursos públicos, por exemplo), a imagem de marca dos diversos concorrentes é bastante relevante para a sua selecção.

No que concerne ao nome da marca B2B, este deve ser escolhido com máxima cautela, uma vez que acaba por transmitir informações importantes aos interessados em determinado negócio. Temporal (2002) refere que os nomes devem ser curtos, memoráveis, com significado, relevantes e diferenciados. Neste tipo de mercado, é ainda típico o uso dos nomes dos sócios fundadores, especialmente ao nível das pequenas empresas. Surgem aqui potenciais dificuldades, nomeadamente caso se dê por algum motivo um abalo na imagem pública do sócio que cede o nome à empresa. É bastante conhecido o caso *Arthur Andersen*, por exemplo. Por outro lado, é também comum as empresas usarem determinado nomes estereotipados, de modo a que o público entenda perfeitamente a que sector pertencem e qual o tipo de produto/serviço que produzem (uma vantagem, portanto). No entanto, segundo Kotler e Pfoertsch (2008), caso essa técnica seja usada de forma indiscriminada, a distinção entre empresas (e o relevante posicionamento) tornam-se complexos.

De igual modo, todos os restantes elementos da marca também deverão merecer a devida atenção, tal como o logo, as cores e o lema, que exerce um papel diferenciador na criação de uma harmoniosa identidade da marca. Tem que ser uma frase reconhecível e memorável que quase sempre acompanha o nome da marca nos programas de comunicação de marketing (Kotler e Pfoertsch, 2008). Este tem como principal objectivo dar sustentação à imagem projectada pelo nome e logo da marca. Um bom slogan “capta a essência, a personalidade e posicionamento da marca empresarial. Ajuda também a

estabelecer as diferenças em relação à concorrência (Kotler e Pfoertsch, 2008:115). O mesmo autor afirma que também é relevante “contar” a história da marca aos seus clientes. Trout e Rivkin (2000) referem que caso a marca seja líder da sua categoria, deve contar a história de como lá chegou. Tal tornar-se-á num verdadeiro atributo. As histórias geralmente referem-se ao surgimento e progresso da empresa e têm adquirido especial importância, inclusive nos mercados B2B. Frequentemente, é através dela que se cria o chamado imaginário da marca. Para tal, é necessário uma espécie de “lenda”. Os símbolos ou as mascotes também poderão dar um excelente contributo. Recorde-se o caso do celeberrimo *Monsieur Michelin*, a mascote/logo da Michelin, criada em 1898 pelo fundador da empresa, André Michelin. A este respeito, Kotler e Pfoertsch (2008:117) sugerem a seguinte conclusão:

“(...) a história da marca não deve centrar-se em conversas complicadas e aborrecidas descrevendo os compromissos da empresa. Deve, isso sim, contar algo de essencial sobre ela de um jeito capaz de fazer que todos os interessados (dos funcionários aos accionistas) tenham prazer em se sentir parte desse conjunto.”

Em relação à comunicação das marcas B2B, observam-se algumas diferenças substanciais. De forma geral, as campanhas de comunicação são mais “económicas”, dada a sua natureza mais direccionada. Além do mais, os conteúdos são notoriamente distintos. Segundo Kotler e Pfoertsch (2008), o objectivo primordial não passa tanto em criar consciência (como acontece tradicionalmente no mercado B2C), mas sim em fornecer informação mais prática, por vezes demasiado técnica, esquecendo o lado emocional.

Em conclusão, uma marca B2B contém um potencial enorme, sendo esse mesmo potencial frequentemente ignorado pelos empresários. O processo de criação da marca deverá

respeitar os passos lógicos: planeamento, análise, estratégia, construção e auditoria da marca. Tal como Kotler e Pfoertsch (2008:320) anunciam, “o *branding* e gestão de marcas B2B passarão a ter importância cada vez maior, e o futuro das marcas é o futuro dos negócios, provavelmente a única maior vantagem competitiva sustentável. Empresas que trabalham nessa direcção estão no caminho certo”.

2.8. O Valor da Marca

Hoje em dia, as marcas estão cada vez mais presentes nos balanços das empresas, sendo classificadas enquanto imobilizado incorpóreo. Neste sentido, o conceito de *brand equity* ganhou força ao longo dos anos ‘80 (graças ao grande número de fusões que se verificou nesta década), nomeadamente na sequência das grandes divergências entre valor contabilístico e do valor efectivamente negociado, inclusive nas bolsas de valores. Neste sentido, Aaker (1991) definiu *brand equity* enquanto o valor somado (ou subtraído) ao produto ou serviço prestado, designadamente de activos e passivos que representam a marca, o seu nome e o seu símbolo. Já Srivastava e Shocker (1991) definem o conceito Como “uma mescla de associações e reacções por parte dos *stackholders*, que permite à empresa conquistar um maior volume de vendas ou maiores margens do que seria espectável sem o recurso à valorização da marca, assim como um forte posicionamento, que leva a uma vantagem competitiva”. Já Feldwick (1996: 95), vai mais longe e sintetiza diversos pontos de vista em relação á valorização de marcas:

- O valor da marca (em si) como activo independente – quando a mesma é alienada ou incluída nas demonstrações financeiras;

- Uma mensuração do potencial da relação do consumidor em relação à marca, com forte relação com a “força da marca” (*brand strenght*) – que inclui termos como notoriedade, estima, qualidade percebida e lealdade;
- Um rol de associações e convicções detidas pelo consumidor face à marca, associadas ao conceito de imagem de marca ou de “descrição da marca”.

O processo de valorização de marcas deve, assim, ser levado a cabo tendo em conta duas dimensões distintas do desempenho da marca (Srivastava e Shocker, 1991): os efeitos a curto prazo, *ie*, benefícios realizados (vendas, e correspondente quota de mercado e lucro) – que correspondem aos *cash-flows* actuais – e os efeitos de longo prazo, ou seja, os benefícios não realizados – que correspondem aos *cash-flows* futuros ou ainda a *brand equity*.

Assim, existe uma variedade de modelos de avaliações de marcas. Não sendo essa a prioridade desta dissertação, daremos relevância apenas aos modelos do tipo *Top Brands*, designadamente ao modelo da *Interbrand*, que corresponde a um dos modelos de maior sucesso a nível mundial. De referir, desde já, que antes mesmo da valorização de cada marca, a citada empresa define critérios (alguns deles polémicos) para a inclusão ou não de cada marca na avaliação anual e respectiva colocação no ranking. Os principais critérios consistem no seguinte:

- A empresa tem que dispor de informação financeira relevante pública;
- Pelo menos um terço das receitas da marca deverá ter como origem países terceiros;
- A marca deverá consistir numa “*market-facing*”, isto é, o seu nome e restantes elementos deverão identificar a própria categoria do produto;
- O indicador financeiro EVA (*economic value added*) terá que positivo;
- A marca não poderá actuar apenas em mercados B2B, tendo que ser indiscutivelmente reconhecida pelo consumidor final, inclusive por públicos que não seus clientes.

Algumas das condições supra mencionadas têm como resultado a não inclusão de algumas marcas com elevada notoriedade, tais como a Wal-Mart (que por vezes utiliza outras chancelas fora dos E.U.A.) ou a Procter & Gamble (que consiste na marca institucional e que agrega um grande número de marcas produto). Apesar de todas as restrições (ou talvez graças a elas) o modelo de valorização de marcas da Interbrand é hoje reconhecido e aceite a nível mundial enquanto o “medida padrão”, uma vez que o modelo “avalia o valor da marca da mesma forma que qualquer activo da empresa – baseado na previsão dos ganhos futuros” (Interbrand, 2009)

A Interbrand não faz “do segredo a alma do seu negócio”, antes pelo contrário. O seu sucesso deve-se precisamente à divulgação em massa dos resultados do ranking anual, pelo que a empresa identifica no seu próprio sítio de Internet quais as variáveis estudadas para chegar ao valor da marca. Desta forma, a metodologia assenta essencialmente em três eixos: análise financeira, o papel da marca e a força da marca. No que concerne à análise financeira, são medidos os rendimentos actuais e futuros, atribuíveis especificamente à marca. Já no Papel da Marca, é aplicada uma métrica a fim de aferir até que ponto a marca influencia a tomada de decisão no acto de compra. Finalmente, quanto à Força da Marca, são analisadas diversas variáveis: estabilidade, liderança, lucro esperado, investimento na marca, *spread* geográfico, protecção da marca, etc.

Denota-se, portanto, no conjunto de critérios utilizados no modelo da *Interbrand*, uma visão mais vocacionada para o negócio, em prejuízo de uma visão mais orientada para o consumidor. Tal “opção” tem a sua importância, uma vez que se tem em conta a valorização financeira da marca. Como senão, apresenta alguma subjectividade, quer nos critérios utilizados, quer na avaliação das marcas que com eles é feita. Tal facto torna difícil a defesa

destas mesmas dimensões, pondo em causa a credibilidade das medidas, por um lado, e por outro os resultados alcançados com essas mesmas medidas.

2.9. PME – definição e enquadramento

No nosso país, tal como na generalidade da União Europeia, a definição em uso de PME advém da recomendação 2003/361/CE, que veio introduzir algumas alterações nos limites financeiros anteriormente definidos, designadamente os indicadores Volume de Negócios e Balanço Total. Desta forma é considerada PME qualquer empresa que – cumulativamente – tenha um número de colaboradores efectivos não superior a 250 pessoas; cujo VN anual seja inferior ou igual a 50 milhões de euros e que não apresente um BT superior a 43 milhões de euros. Refira-se que, dentro da definição supra mencionada, se encontram empresas com realidades muito distintas. De relevar o caso das micro empresas, que possuem menos de 10 trabalhadores. Os critérios para a atribuição de cada sub-categoria (micro, pequena ou média empresa) são apresentados no anexo 2. De resto, de salientar que – com esta recomendação – a então Comunidade Europeia estabelece pela primeira vez critérios inequívocos que enquadram a definição das micro empresas.

Segundo dados apresentados na publicação de 2008 “Sobre as PME em Portugal”, da responsabilidade do IAPMEI, as PME têm vindo a reforçar o seu peso enquanto empregadoras a nível nacional:

“(…) Efectivamente, as PME são perfeitamente dominantes na estrutura empresarial nacional, representando 99,6% das unidades empresariais – sociedades – do país, criando $\frac{3}{4}$ (75,2%) dos empregos – emprego privado – e realizando mais de metade dos negócios (56,4%).

Isto significa que têm sede em Portugal perto de 297 000 PME, as quais geram cerca de 2,1 milhões de postos de trabalho e mais de 170,3 mil milhões de euros de facturação.” (IAPMEI: 3, 2008b)

A nível europeu, Schmiemann (2009:1) também dá bastante ênfase à importância das PME, definindo-as como a “espinha dorsal da economia Europeia, correspondendo a uma significativa fonte de emprego e valor acrescentado”. Segundo o mesmo autor, esta tipologia de empresas constitui a principal força que permitiu o crescimento económico na UE entre 2004 e 2006. No caso do nosso país, para o período analisado (com referência a dados do INE, fazendo a variação entre os anos 2000 e 2005), as micro e pequenas empresas foram as grandes responsáveis pelos números supra citados. Na realidade, no período identificado, registou-se um acréscimo anual de 17,1 mil empresas, o que representou mais 72,7 mil novos postos de trabalho. A nível europeu, Schmiemann (2009) refere que, “em termos de número de empresas criadas e em indivíduos empregados”, as PME cresceram cerca do dobro das grandes empresas. Quanto ao volume de negócios, as micro empresas apresentaram uma variação real negativa (cerca de -0,5%/ano), uma vez que o aumento médio nominal anual se situou nos 2,6%, abaixo da inflação média. Já as pequenas empresas registaram um aumento real do seu volume de negócios. (IAPMEI, 2008b)

Em relação à distribuição sectorial das PME, observa-se alguma semelhança em relação ao panorama geral nacional, *ie*, há uma grande predominância do sector terciário. Em termos de distribuição de emprego, a grande maioria dos trabalhadores deste tipo de empresas distribuem-se pelos sectores do comércio e da construção, observando-se a mesma tendência na repartição do volume de negócios. Denote-se, porém, que as PME são as maiores empregadoras em todas as áreas, excepto no sector energético, por natu-

reza mais restrito às PME. Refira-se também que “as microempresas, isoladamente, chegam a ser as principais empregadoras em dois sectores – turismo e comércio.” Já no que concerne à disposição geográfica, observa-se com surpresa uma natural incidência dos distritos de Lisboa e Porto e também de Aveiro, isto em termos de número de empresas. Já no que concerne ao número de postos de trabalho, é o distrito de Braga e não de Aveiro, que regista o 3.º lugar do *ranking*.

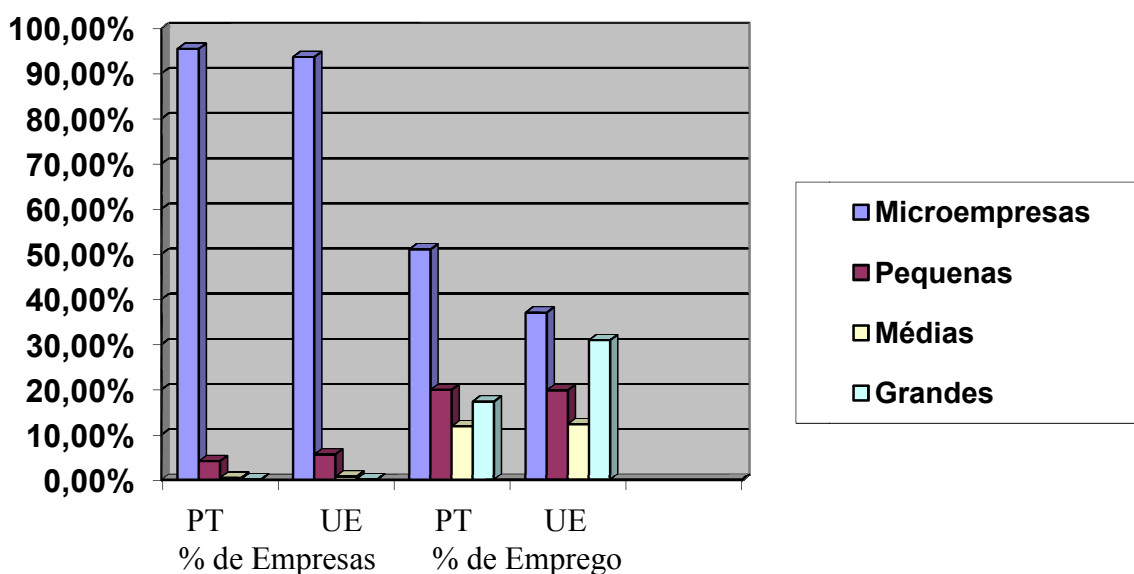


Figura 2.1 – Peso das PME em Portugal e na UE (serviços)

Fonte: IAPMEI (2008a) - Adaptado

Ao observarmos o fenómeno das PME a nível europeu através do gráfico supra disponível (os dados referentes à indústria encontram-se disponíveis no anexo 3), denotamos que Portugal apresenta uma estrutura muito semelhante à média. No entanto, é notória uma divergência do nosso país em relação aos restantes países da União Europeia: a importância que as empresas de menor dimensão têm enquanto geradores de emprego. Deste modo, o nosso país é um dos Estados-Membros onde as PME mais postos de trabalho criam, ou seja, cerca de 75% na indústria e 83% nos serviços. (IAPMEI, 2006)

Não obstante, cada empresa portuguesa emprega em média menos pessoas face à média europeia. Segundo dados publicados por Schmiemann (2008), observa-se uma clara deslocação de Portugal na tabela da percentagem de empregabilidade, à medida que vamos avançando na dimensão da empresa (anexo 4). De facto, de acordo com Schmiemann (2008), entre as 20 milhões de empresas em actividade no ano de 2005 no espaço UE-27 (não considerando as empresas do sector Financeiro), 99,8 % correspondem a PME. Portugal (apenas ultrapassado pela Republica Checa) está nos primeiros lugares do ranking de PME por mil habitantes, com cerca de 80 PME por mil habitantes. Em termos de emprego a nível europeu, o ramo imobiliário lidera claramente nesta classe de empresas.

Um dado mais importante a reter será a produtividade, no caso medida através do valor acrescentado por trabalhador. Neste campo, Portugal alinha-se claramente com a média europeia, que se situa nos 74%, ou seja, 74% do VAB do país deve-se ao esforço das PME. No entanto, a produtividade média por empresa é mais baixa nas PME portuguesas, *ie*, estas empresas “(...) em termos médios, geram proporcionalmente menos valor acrescentado relativamente ao volume de negócios realizado do que a globalidade das empresas, quando comparadas com as PME da UE-15” (IAPMEI, 2006:34). Schmiemann (2009) atesta este ponto de vista, com dados mais recentes, segundo o qual – entre os anos de 2004 e 2006 – Portugal foi o país que menos cresceu em termos de produtividade das PME, com um rácio positivo de apenas 1,6% (para este período, a média europeia situava-se em cerca de 8%). Quando analisada a variação da produtividade isoladamente em relação a micro, pequenas e médias empresas, observa-se que houve uma variação positiva para todas as tipologias, com especial incidência nas médias empresas. O mesmo não se verificou em relação às grandes empresas, que registaram

uma variação negativa no período analisado no estudo de Schmiemann (2009). De referir, no entanto, uma nota positiva: segundo IAPMEI (2006), as PME portuguesas, talvez devido às pequenas dimensões do mercado interno, têm mais propensão para a exportação do que as suas congéneres europeias.

CAPÍTULO 3 - QUADRO DE REFERÊNCIA

3.1. Modelo de Análise

Uma vez que é inequívoco o importante papel que a marca poderá desempenhar no que concerne à diferenciação das PME e dos seus produtos/serviços. De acordo com Abimbola (2001), a marca consiste num princípio de marketing fundamental para a acção dos empresários, tendo como objectivos a diferenciação da empresa, criando vantagens competitivas e estimulando a procura, sendo que “a marca é marca é uma ferramenta que as PME poderão usar com sucesso”. (Abimbola, 2001:6)

A variável dependente do estudo a efectuar consiste no “valor da marca”. Para a medição desta variável, serão usados diversos aspectos da metodologia associada à Interbrand. Diversas limitações poderão ser apontadas ao modelo da Interbrand:

- Uma marca local ou regional terá vantagens resultantes da proximidade com os consumidores e de um menor custo de coordenação relativamente a marcas internacionais;
- A protecção que uma patente confere, embora necessária, por norma nos dias de hoje, não é o suficiente para criar valor à marca;
- O modelo não valoriza o potencial da marca para aplicação em extensões para novas categorias de produtos.

Considerando a primeira limitação apontada ao modelo, de facto, Bergvall (2001) ponderou que as marcas com especial incidências em pequenos mercados (de dimensão local ou regional) terão boas hipóteses de roubar quota de mercado a marcas de carácter

mais global. Ora, como já referido anteriormente, tal estratégia afigura-se como uma das de maior sucesso em termos de gestão de marca para PME. De acordo com o autor, “o maior desafio imposto às PME em termos de *branding* é serem fortes no seu mercado restrito”, uma vez que a marca terá possibilidade de satisfazer as necessidades dos clientes de forma mais “criativa e flexível”, tendo em conta a proximidade física da empresa em relação ao mercado.

Ainda assim, o modelo é um dos mais bem aceites a nível mundial, enquanto método comparador de valor de marca. Deste modo, para o estudo em causa, os critérios de pré-selecção de marcas não serão respeitados, uma vez que a realidade das empresas presentes no índice da Interbrand (por norma, líderes a nível mundial) e a das empresas em estudo (PME) é completamente díspar. De igual modo, dada a previsível dificuldade em aceder aos critérios enunciados de forma clara e precisa, não se pretende avaliar a marca ao ponto de lhe atribuir um valor (tal fugiria ao tema da presente tese), mas sim atribuir-lhe uma “nota” de 1 a 4, classificando o desempenho da marca. Após essa classificação, serão então estudadas as variáveis independentes, que consistirão numa série de práticas e opções de marketing tomadas por cada empresa, relacionadas evidentemente com a gestão da marca. Desta forma, serão estudados aspectos de modo a poder responder a uma série de questões, tais como:

- A empresa tem a sua marca registada?
- Cada marca destina-se a um segmento específico?
- Qual o tipo de marca usada?
- Faz extensões de marca?
- Produz marcas brancas?

- Que tipo de posicionamento adopta?

- ...

De acordo com Kapferer (1998), na sequência de um estudo realizado pelo próprio, em França, as marcas são inacessíveis à grande maioria das PME (refira-se que o objecto de estudo consistia no mercado de grande consumo francês), uma vez que as mesmas não tinham os recursos necessários. No entanto, o mesmo autor identificava desde já algumas excepções: as PME com marcas regionais, as que apostavam na produção de marcas brancas e as que apostavam em ACE de modo a poderem usufruir de mais e melhores recursos. Refira-se que Keller (2003) corroborou mais recentemente esta tese, considerando que, de facto, estará ao acesso das PME a construção de marcas de valor. Morgan (1999) vai mais longe ao defender que as PME poderão, de facto, fazer frente às marcas detidas pelas grandes multinacionais, recorrendo ao estatuto de “desafiadoras”, identificando o autor uma série de possibilidades de estratégias de marca, identificadas enquanto os “8 credos das marcas desafiadoras”, dos quais destacamos alguns dos mais actuais:

- Desafio das convenções em vigor no mercado;

- Estabelecimento inequívoco de valores através da comunicação da marca (identidade-farol);

- Promoção da liderança em termos de opinião da categoria e sua associação ao *share of heart*;

- Criação e divulgação de novos símbolos (ideias de marketing) que permitam uma rápida absorção na mente dos consumidores;

- Predilecção das ideias ao invés da centralidade no consumidor, *ie*, definir os valores da marca enquanto centro da empresa.

- ...

Morgan (1999: 35)

Desta forma, o trabalho de campo pretende identificar as marcas de sucesso detidas por PME e perceber qual o contexto de cada empresa e as opções tomadas, que terão levado à construção da marca. Em suma, pretende-se observar qual a relação entre as variáveis dependentes e variável independente (o valor de cada marca). Serão tidas em conta diversas alegações propostas por autores da área e, de certa forma, colocadas à prova opiniões como as de Keller (2003: 752), que afirma que – para o sucesso de uma estratégia de marca de PME – é necessário que se observe uma focalização em programas de marketing; que haja criatividade na comercialização de produtos e serviços; que se aposte no desenvolvimento de apenas uma ou duas marcas; que se aposte em poucos eixos de diferenciação; e que se aposte preferencialmente em marcas corporativas.

No fundo, cada variável dependente do estudo representa as diversas opções que são tomadas (liberada ou deliberadamente) em torno da gestão da marca pelas PME. Em última instância, pretende-se provar algumas teorias universalmente aceites, segundo as quais determinadas medidas de marketing conferem adicional valor à marca. Por exemplo, Kapferer (2002) identifica aspectos tais como: eleger um mercado restrito enquanto público-alvo; recorrer a extensões de gama de modo a aproveitar o capital da marca; ponderar de forma breve a possibilidade da internacionalização; recorrer ao *word of mouth* e aos *press-releases* enquanto instrumentos de comunicação; *etc.*; enquanto principais factores críticos de sucessos de uma marca PME. Por outro lado, pretende-se tes-

tar qual a resposta do estudo em relação à validade de estratégias que (ainda) não reúnem o consenso dos especialistas, tal como é o caso da produção de marcas brancas, por exemplo.

3.2. Hipóteses a teste

As hipóteses a testar nesta dissertação assentam em quatro eixos essenciais:

- Caracterização e Estudo das principais práticas de marketing das PME;
- Estratégias alternativas de *Branding*;
- Estratégias de Diferenciação e Posicionamento;
- Força da Marca.

Cada eixo contempla diversas hipóteses a teste, de acordo com os esquemas que se seguem. Tal não significa, no entanto, que algumas das hipóteses levantadas não possam contemplar mais do que um eixo. A repartição aqui apresentada destina-se portanto a uma melhor “arrumação” das hipóteses, sendo que o primeiro eixo pretende estudar as seguintes hipóteses:

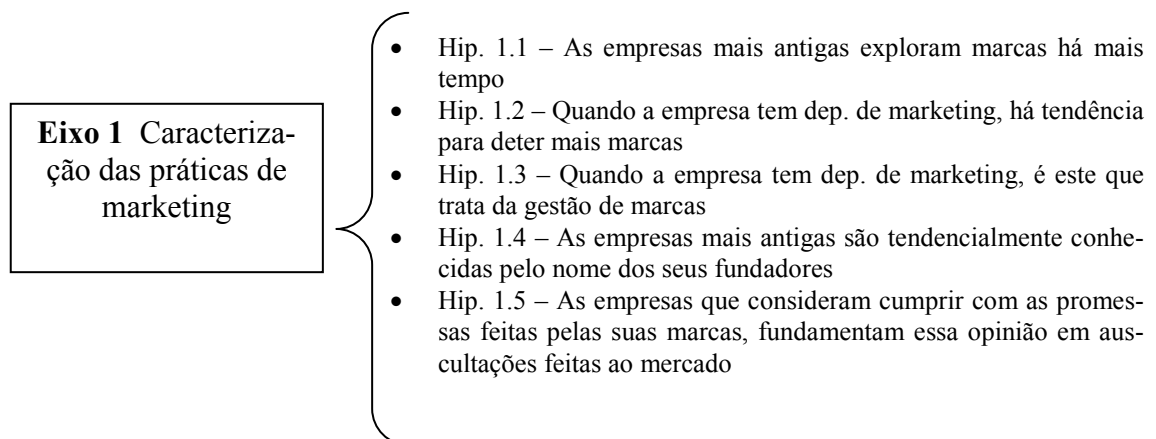


Figura 3.1 – Hipóteses a Teste (eixo 1)

Fonte: esquematização própria

Quanto ao primeiro eixo, tal como o próprio nome indica, pretende-se ter uma noção das principais opções tomadas pelas empresas: se exploram a marca desde a sua constituição (hipótese 1.1); se possuem departamentos de marketing e se são os mesmos que tratam da gestão de marca (hipótese 1.3), bem como se há tendência a deter mais marcas próprias quando, de facto, existe esse órgão (hipótese 1.2); se – regra geral – os empresários “ouvem” os seus clientes antes de afirmar que os mesmos estão satisfeitos com a prestação da marca da empresa (hipótese 1.5); e qual o método mais utilizado para identificação da empresa e dos seus produtos (hipótese 1.4).

O segundo eixo contempla a questão das extensões de marcas, *ie*, se as empresas as praticam quando detêm mais confiança no seu portfólio de marcas (hipótese 2.1); se se produz mais marcas brancas em mercados que não dão tanta importância à marca do produto (hipótese 2.3); e se, pelo contrário, se investe mais em segmentação de marcas em mercados nos quais estas influenciam mais a escolha do consumidor.

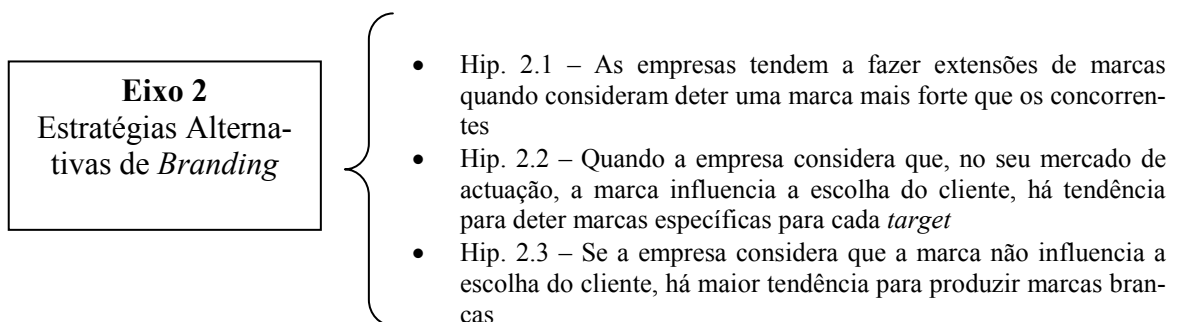


Figura 3.2 – Hipóteses a Teste (eixo 2)

Fonte: esquematização própria

Já o eixo 3 pretende estudar diversas opções tomadas pelas PME, em torno dos eixos de diferenciação, ou seja, quais as principais escolhas feitas pelo órgão responsável pela gestão de marca e quais as suas consequências. Deste modo, estuda-se a notoriedade da marca (hipóteses 3.1) e suas causas; registo de marcas (hipótese 3.2); quais as vantagens (e consequências) no cumprimento das expectativas dos consumidores (hipótese 3.3); a importância do factor RH enquanto eixo de diferenciação (hipótese 3.4); e, finalmente, qual o tipo de marca mais usado para cada circunstância, em termos de volume de negócios (hipótese 3.5).

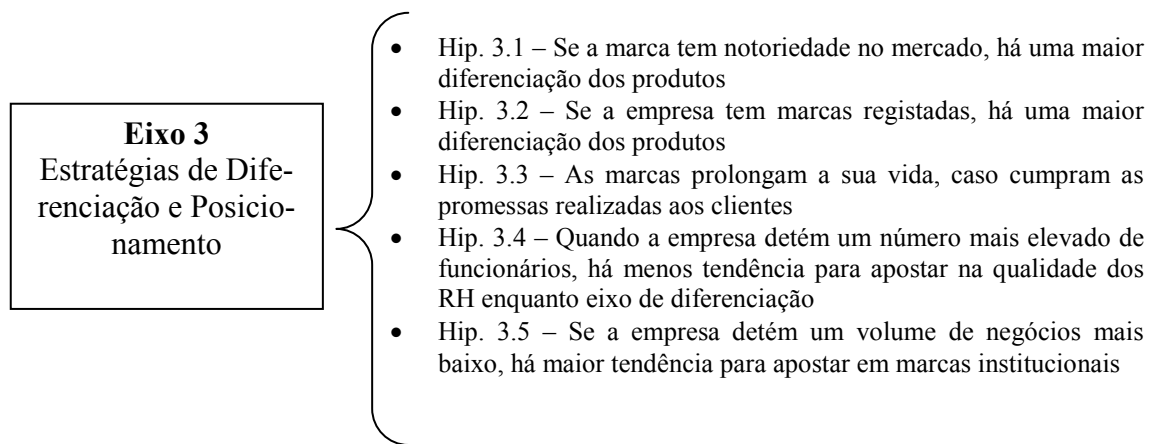


Figura 3.3 – Hipóteses a Teste (eixo 3)
Fonte: esquematização própria

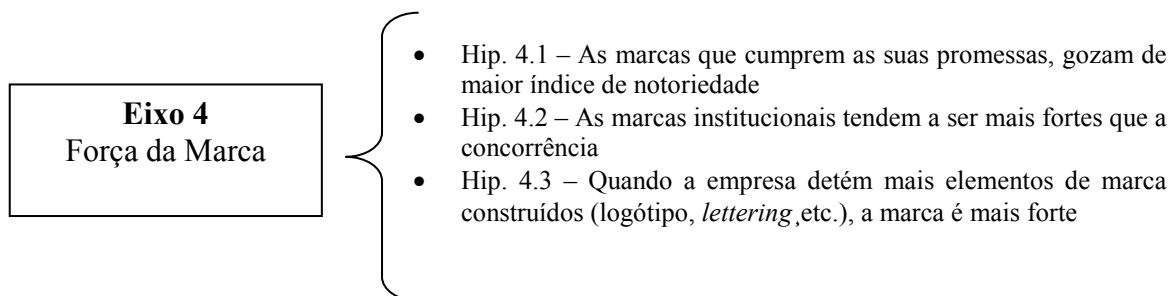


Figura 3.4 – Hipóteses a Teste (eixo 4)
Fonte: esquematização própria

Finalmente, apesar de muitas das hipóteses anteriormente apresentadas explorarem conceitos relacionados com a força da marca, o eixo 4 propõe mais quatro hipóteses: se o facto das marcas cumprirem as suas promessas as torna mais notáveis nos seus mercados (hipótese 4.1); se o recurso a marcas institucionais constitui uma vantagem, visto haver tendência para que estas sejam mais fortes (hipótese 4.2); e se a aposta numa marca com elementos (visuais ou de outra natureza) que a distingam a tornam mais forte (hipótese 4.3).

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA

4.1. Método e Estratégia

Uma vez que o objectivo do estudo passa pela definição da relação entre diversas variáveis de marketing (variáveis independentes) e o valor da marca (variável dependente), existem diversas hipóteses a testar. Ou seja, para cada variável dependente, pretende-se provar a hipótese da mesma ser relevante para a definição do valor da marca, bem como estudar se a referida influência se verifica a título positivo ou negativo, através da análise das correlações entre as variáveis dependentes e independente.

Será adoptada uma pesquisa quantitativa, *ie*, baseada em questionários cujos resultados possam ser transformados em números e tabelas (Saunders, Lewis e Thornhill, 2000). Ou seja, a pesquisa será realizada através do uso de um questionário alojado *on line*, sendo enviado um e-mail para uma série de empresas seleccionadas pelo método de amostragem de conveniência, solicitando a colaboração dos empresários no preenchimento do inquérito. Para tal, contamos com a colaboração de diversas entidades, desde associações empresariais – nomeadamente Associação Nacional de Jovens Empresários e Associação Portuguesa das Empresas Familiares – passando também por algumas empresas da área da comunicação, que enviaram o referido inquérito para as suas bases de dados, compostas essencialmente por associados e clientes, respectivamente. A escolha do método e forma do estudo foi escolhida devido a restrições orçamentais e, sobretudo, temporais.

4.2. Características da Amostra

A amostra é composta por empresas PME nacionais, ou seja, abrangidas pelos critérios definidos pela Comissão Europeia em Maio de 2003, publicados pelo IAPMEI no seu sítio Internet: número de efectivos, volume de negócios e balanço total. A escolha desta amostra prende-se pelo facto de corresponder exactamente ao público-alvo estudado. Cientes da habitual fraca taxa de resposta a inquéritos “virtuais”, foram feitos contactos com entidades supra mencionadas, de modo a enviar o referido inquérito para o maior número possível de destinatários. O facto do inquérito estar alojado *on line* pode comprometer a recolha de dados, uma vez que muitas micro empresas continuam a não usar a Internet nas suas tarefas habituais. No entanto, admite-se que a esmagadora maioria das empresas que recorrem a marcas próprias, usam a ferramenta Internet, sendo comum terem sítio próprio. Por outro lado, o método de amostragem - amostra de conveniência) - esse sim, limitará a capacidade de generalizar os resultados, dada a falta de controlo sobre as características da amostra. Finalmente, refira-se que, tratando-se de uma amostra por conveniência, *ie*, não probabilística, não se poderiam realizar testes de hipóteses. No entanto e de modo a possibilitar o devido tratamento dos dados, admite-se que a amostra é probabilística.

4.3. Planificação do Questionário

O questionário é composto por quatro grandes partes. A primeira parte corresponde à apresentação do estudo, dando especial relevância ao público-alvo do mesmo (de modo a evitar inquiridos que não correspondam ao perfil desejado). Em seguida, apresenta-se uma série de questões de caracterização da amostra. Acima de tudo, dado o sentido lato

da definição de PME, pretende-se saber mais acerca do respondente, da sua dimensão, da sua forma jurídica, *etc.*

Na secção “Valor da Marca”, são propostas seis questões que pretendem, de certa forma, avaliar a força da marca de cada empresa da amostra. De modo a evitar o tradicional erro de estatística, segundo o qual os inquiridos tendem a dar uma resposta “mediana”, *ie*, sem tomarem qualquer partido, decidiu-se colocar a grande maioria das questões deste grupo com recurso a uma escala de Likert com apenas quatro respostas possíveis para cada questão, ou seja, sem hipótese de resposta neutra (Hair, 2006). A primeira questão (Considera que a(s) sua(s) marca(s) tem notoriedade no mercado em que actua?) coloca desde logo o empresário a fazer um juízo à sua marca em relação à sua posição concorrencial no mercado de actuação. A notoriedade consiste num importante factor de valorização da marca, uma vez que – à partida – uma marca com forte notoriedade contribui para a consequente notoriedade dos produtos ou serviços que representa. Como o questionário se destina a empresários, em geral, optou-se por não distinguir os diferentes géneros de notoriedade (*Top of Mind*, espontânea, assistida, *etc.*) de modo a não “complicar” a questão em demasia. A questão seguinte (Considera que a(s) sua(s) marca(s) permitem a diferenciação da sua empresa/produtos?) vem complementar a questão anterior, uma vez que teoricamente é possível ter uma marca com forte notoriedade mas que – por exemplo por não ser bem compreendida – não contribui em substância para a diferenciação da empresa.

A questão seguinte aborda o mercado de actuação da empresa como um todo. Com a questão “No mercado em que actua, a marca influencia a escolha do cliente?”, pretende-se saber se a marca ocupa um patamar importante no mercado em causa, ou seja, se

estamos em mercados que permitem por natureza forte diferenciação ou se, pelo contrário, são mercados mais dados a *commodities*. Esta questão permitirá fazer uma interessante análise cruzada com as anteriores, pois se tivermos uma marca cuja empresa a considera forte e diferenciadora num mercado todo ele muito semelhante – a acreditar na veracidade das respostas – estaremos, de facto, perante uma marca com grande *brand power*. A quarta questão do grupo infere acerca do cumprimento (ou não) das promessas feitas pela marca aos seus clientes. Com esta pergunta, pretende-se aferir qual o nível de satisfação dos clientes em relação à marca. Por “promessas feitas aos clientes”, entenda-se não só os factores físicos – mais ligados ao produto/serviço – mas também os factores com carga emocional e simbólica, frequentemente os grandes responsáveis pela criação de expectativas nos consumidores.

A quinta questão do grupo coloca ao respondente uma espécie de balanço às quatro questões anteriores, *ie*, face às respostas dadas (embora esta condição seja intencionalmente omitida no questionário), como compara a sua marca relativamente à concorrência? Apesar de esta ser a única questão do grupo em que é dada a possibilidade ao respondente da posição neutra (para os casos de mercados de *commodities*, por exemplo), acreditamos que a maioria das empresas tomará uma posição esclarecedora em relação à sua posição concorrencial, em termos de *branding*. Finalmente, a sexta e última questão (“De que forma ausculta o público-alvo acerca da receptividade às suas opções em torno da gestão de marcas?”) pretende perceber com que dados o inquirido formula as respostas às questões anteriores, *ie*, em que se fundamenta para “decidir” se a sua marca tem notoriedade, se é mais forte que as da concorrência e, sobretudo, se está a responder às expectativas dos clientes.

A secção seguinte corresponde às “Opções de Marketing”. O próprio cabeçalho da secção (no questionário) indica desde logo que serão essencialmente as questões de gestão de marca a ser estudadas. A primeira questão pretende desde logo perceber que tipo de marca usa a empresa. Simultaneamente, dá a entender que – para o estudo em causa – é utilizada uma definição bastante abrangente, segundo a qual se integra, por exemplo, empresas cujas marcas correspondem aos nomes dos próprios gerentes e/ou sócios fundadores. A segunda questão inicia o tema da quantidade de marcas que a empresa dispõe, sendo esse mesmo tema estudado de forma mais aprofundada de seguida. É também questionado se a empresa tem a sua marca registada. A quarta questão do grupo vem aprofundar o assunto dos tipos de marca usadas pela empresa, mencionando as hipóteses “marca institucional”, “marca *umbrella*” e “marca produto”. De modo a evitar ao máximo dúvidas na classificação em cada marca, foram dados exemplos reais para cada tipo de marca. De seguida, de modo a poder fazer a “ponte” com a questão do número de marcas, perguntou-se como era feita a distribuição das marcas face aos seus públicos-alvo, de modo a podermos perceber se se aplica uma boa segmentação ou se, pelo contrário, se dá o chamado efeito de canibalização entre as diversas marcas.

Em seguida, a sexta questão faz, de certa forma, uma abordagem ao posicionamento da marca. Inicialmente estava previsto questionar que tipo de posicionamento apresentava cada marca (dando opções de resposta concretas, como por exemplo “pelo benefício”, “pelo atributo”, “pelo usuário”, *etc.*). No entanto, dado o público-alvo do inquérito – o qual recordamos ser constituído por empresários sem qualquer balizamento das suas habilitações académicas – optou-se por uma questão de resposta mais simples. Assim, questionou-se se a marca se posicionava em termos de preço, de qualidade ou de qualidade/preço, sendo que, para os inquiridos que respondessem “pela qualidade”, era

esmiuçado de que forma era feita essa aposta na qualidade, ou seja, através de que factor a marca se distinguiu. Em seguida, foi abordada uma questão de âmbito diferente da anterior. Questionou-se “Em que situação faz ou admite vir a fazer extensões de marcas?”. Pretende-se desta forma perceber, por um lado, se a empresa faz extensões de marcas e também em que situações as admite fazer, por outro. A questão seguinte prende-se com outra grande opção em termos de gestão de marcas: as chamadas marcas brancas. É questionado se a empresa produz ou não marcas brancas. Caso a resposta seja positiva, é também inquirido qual a percentagem, em termos de volume de negócios, alocada a este tipo de marcas. Finalmente, a décima questão pretende que a empresa faça uma espécie de um inventário em relação aos elementos que constituem a sua marca. Assim, questiona-se quais os itens que a empresa detém relacionados com a marca (logótipo, *lettering* específico, slogan, *etc.*). Com a resposta a esta questão, será possível analisar a maturidade das marcas de cada empresa, perceber se se trata de um mero nome (registado ou não) ou se, pelo contrário, a marca já foi trabalhada de forma mais efectiva, contando com mais elementos.

Em seguida, na última secção, foram pedidos os últimos dados de identificação do respondente (código postal, telefone e e-mail), embora não de resposta obrigatória, apesar de se apresentar um ligeiro incentivo ao seu preenchimento, mencionando-se que os resultados seriam divulgados para as contas de e-mail dos respondentes. Como nota final, é apresentado um agradecimento pela colaboração prestada e é feito um convite para acesso ao blogue *marcapme.blogspot.com*, onde são apresentados de forma mais pormenorizada os objectivos do estudo. Finalmente, é colocada à disposição do respondente uma zona para comentários adicionais. O layout do questionário encontra-se disponível no anexo 5.

4.4. Pré-Teste

A fim de identificar questões que gerem dúvidas aos respondentes ou que sejam alvo de ausência de resposta e que justifiquem a modificação de redacção, alteração de formato ou mesmo eliminação da questão, foi aplicado um pré-teste. Ou seja, foi seleccionada uma amostra de cerca de 20 empresas, solicitando a resposta ao questionário inicialmente desenhado, solicitando também um comentário final acerca da sua análise ao questionário em si. Obtiveram-se poucas respostas, pelo que se perspectivou desde logo uma fraca taxa de resposta para o estudo em si. Ainda assim, com o referido pré-teste, foi possível identificar alguns pontos onde foi necessária intervenção, nomeadamente:

- O campo “volume de negócios” (que inicialmente era uma questão de resposta aberta, solicitada em milhares de euros) gerou alguma confusão, pelo que se optou por colocar uma questão de resposta fechada, por escolha múltipla;
- No volume de negócios relativo à produção de marcas brancas, optou-se pela estratégia;
- Na questão acerca dos departamentos existentes na empresa – apesar de ser uma questão de resposta fechada – entendeu-se ser preferível explicar que só estavam em estudo os departamentos minimamente ligados com a área do marketing, pelo que a lista apresentada não era exaustiva. Ainda assim, foi adicionada a opção de resposta “outro”;
- De resto, de modo a ultrapassar dúvidas por parte de alguns respondentes, essencialmente com baixas habilitações académicas, foi adicionado um exemplo nas alternativas de resposta de várias questões. Foi o caso da questão “Que tipo de marca usa a empresa?” ou “Como são identificados os produtos/serviços da empresa?”.

4.5. Análise Estatística

Os dados recolhidos no inquérito foram devidamente compilados no programa de análise estatística SPSS. Como as variáveis em estudo são quase integralmente qualitativas, existem uma série de ferramentas estatísticas que não poderão ser usadas, nomeadamente testes T. Essencialmente, será utilizada a estatística não paramétrica, ou seja, serão realizados testes de Qui-Quadrado (nomeadamente nas variáveis dicotómicas). Também se recorrerá ao Ró de *Spearman*, de modo a poder analisar a relação entre variáveis ordinais.

CAPÍTULO 5 – RESULTADOS E SUA DISCUSSÃO

5.0. A Amostra

Tal como já anteriormente referido, recorreu-se a um inquérito on-line, tendo sido enviado mensagens de correio electrónico a empresas da região. A mensagem enviada consta no anexo 6, tendo sido feito um apelo à divulgação do questionário, de modo a obter o chamado efeito “*snowball*”. Deste modo, foram validados 144 inquéritos, sendo que alguns foram eliminados da amostra por falta de consistência nas respostas dadas. Por outro lado, devido a alguns contactos recebidos, será de crer que muitos outros inquéritos foram iniciados mas, devido à falta de dados ou – eventualmente – por não ser a pessoa certa a responder, o seu preenchimento foi abandonado, uma vez que o sistema informático apenas permitia o avanço no questionário caso se respondesse sucessivamente a todas as questões formuladas. Deste modo, considerando apenas os questionários validados e uma vez que foram enviados cerca de 1000 inquéritos, obteve-se uma taxa de resposta que ronda os 15%.

Em relação aos dados da amostra, é toda ela constituída de facto por PME que usam marcas próprias. A afirmação anterior sustenta-se em dois factores distintos: o cabeçalho do questionário que – além de referir claramente que o documento destinava-se a ser preenchido por PME que recorressem a marcas próprias – clarificava quais as condições de acesso para se ser considerado PME; As hipóteses de resposta dadas ao inquirido, nomeadamente as da identificação da empresa, se enquadrarem apenas e só no público-alvo pretendido. Deste modo, chegou-se então aos 144 questionários devidamente validados.

Uma das primeiras questões prendia-se com a actividade da empresa. Devido a complexidade do sistema de CAE português (empolada com a última revisão, que veio alterar muitos códigos), optou-se por uma questão aberta, tendo ficado ao encargo do investigador o posterior enquadramento nas novas categorias principais de CAE (de A a U), cuja tabela se disponibiliza no anexo 7. Ao observarmos os dados, denota-se sem surpresa uma predominância de empresas nos sectores “Actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares” (17.4%), “Indústrias transformadoras” (24.3%) e “Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos” (15.3%), sendo que os três sectores são responsáveis por mais de metade da amostra. Os dados completos referentes a esta questão encontram-se no anexo 8. Em relação à forma jurídica, a maioria dos elementos são Sociedades por Quotas, seguidas pelas Sociedades Anónimas, sendo que se demonstra no seguinte gráfico todo o panorama acerca desta questão:

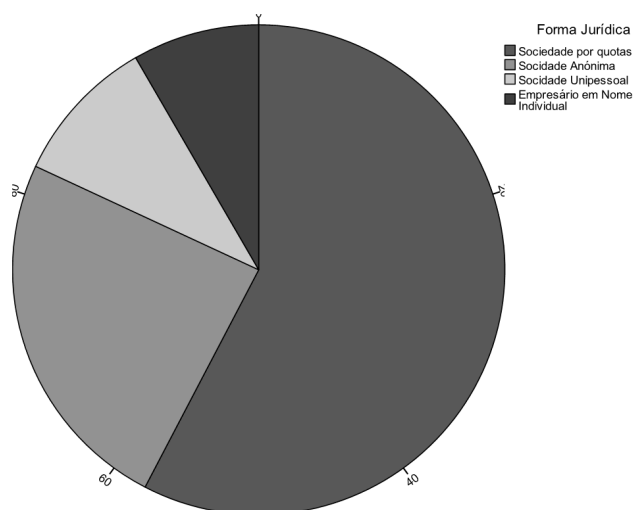


Figura 5.1 – Forma Jurídica

Fonte: SPSS

No que concerne à antiguidade das empresas, a moda situa-se no intervalo 3 a 10 anos, observando-se de resto uma repartição bem distribuída pelas diversas classes, sendo que – curiosamente – as empresas em fase *early stage* possuem uma percentagem semelhante às empresas mais consagradas, ou seja, com mais de 25 anos de existência. Os resultados completos encontram-se discriminados na tabela 5.1:

A empresa está criada há quantos anos?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1 a 2 anos	21	14,6	14,6	14,6
	3 a 10 anos	62	43,1	43,1	57,6
	11 a 25 anos	41	28,5	28,5	86,1
	mais de 25 anos	20	13,9	13,9	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

Tabela 5.1 – Antiguidade das Empresas

Fonte: SPSS

Também foi explorada de forma isolada ao ponto anterior a questão da antiguidade das marcas. Ao observarmos a cru os dados, denota-se desde logo que algumas das empresas da amostra consideram que não usam marcas desde o início da sua actividade. Para comprovar esta teoria, basta referir que os intervalos temporais considerados foram os mesmos e que, desta feita, quase 40% dos inquiridos seleccionaram a primeira hipótese, ou seja, 1 a 2 anos. Recorde-se que em relação à antiguidade da empresa, apenas cerca de 15% exercia actividade num período até 2 anos.

A empresa explora marcas próprias há quanto anos?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1 a 2 anos	55	38,2	38,2	38,2
	3 a 10 anos	54	37,5	37,5	75,7
	11 a 25 anos	23	16,0	16,0	91,7
	mais de 25 anos	12	8,3	8,3	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

Tabela 5.2 – Antiguidade das Marcas

Fonte: SPSS

A moda continua a situar-se no intervalo 3 a 10 anos. De referir, porém, que se observa um certo deslocamento das categorias mais elevadas para as mais baixas, tal como demonstra a esquematização presente na tabela 5.3. Enquanto que mais de 71% dos indivíduos se situam nas duas classes centrais no que diz respeito à antiguidade da empresa, tal facto já não se verifica na antiguidade da marca. Aliás, podemos observar uma percentagem significativa (mais de 75%) nas duas primeiras classe, *ie*, mais de 2/3 das empresas presentes na amostra afirmam que exploram marcas próprias há dez anos ou menos. Apenas 8.3% detém marcas próprias há mais de 25 anos.

Classes	1 a 2 anos	3 a 10 anos	11 a 25 anos	Mais de 25 anos	Total
Antiguidade da Empresa	14,6%	43,1%	28,5%	13,8%	100,0%
Antiguidade da Marca	38,2%	37,5%	16,0%	8,3%	100,0%

Tabela 5.3 – Antiguidade das Empresas vs. Marcas

Fonte: Esquematização própria

Tal como foi já supra mencionado, todas os indivíduos da amostra correspondem a empresas que se enquadram na definição de PME, pelo que todas as empresas possui um quadro de pessoal entre 1 e 250 colaboradores, bem como um volume de negócios entre os 0 e os 5 milhões de euros. As tabelas disponíveis no anexo 9 demonstram que mais de metade dos inquiridos corresponde ao perfil de micro empresa, *ie*, tem entre 1 e 9 trabalhadores. Os restantes elementos da amostra distribuem-se de forma bastante uniforme pelas restantes categorias. Em relação ao volume de negócios anual, a moda situa-se também no intervalo (0 a 50 000 euros). No entanto, de relevar o facto de cerca de ¼ dos inquiridos afirmar deter um volume de negócios superior ao milhão de euros.

Finalmente, será de reter os dados em relação à existência ou não de departamento de marketing dentro da empresa, um dado que nos parece importante analisar para o estudo em causa. De facto, menos de 50% dos respondentes afirmaram que detêm Departamento de marketing. Este dado será devidamente explorado, nomeadamente em relação ao órgão ou departamento que gere as marcas da empresa. Também não será de negligenciar o facto de mais de 60% dos inquiridos nos informarem que possuem departamento comercial. Uma das teses que poderá sobressair destes dados é a de que as empresas continuam a tratar de assuntos do foro específico no marketing através dos seus departamentos comerciais. No entanto, estes e outros dados serão devidamente explanados na secção seguinte.

5.1. Caracterização das Práticas de Marketing

Pretende-se com esta secção perceber quais as principais práticas seguidas pelas PME, em termos de gestão de marketing e, mais especificamente, gestão de marcas. Deste

modo, a primeira hipótese a teste consistia em estudar a relação entre a antiguidade da empresa e das suas marcas. Por outras palavras, pretende-se perceber tendencialmente se as empresas apostam em marcas próprias logo após a sua criação ou se aguardam uma posição mais sustentada no mercado para “dar o passo”. Desta forma, formularam-se as seguintes hipóteses:

H_0 : As variáveis “antiguidade da empresa” e “antiguidade das marcas” são independentes.

H_a : Existe uma relação de dependência entre as duas variáveis

A tabela de contingência, disponível no anexo 10, dá-nos desde logo uma ideia clara da relação entre as duas variáveis. Podemos verificar que há, de facto, uma relação, uma vez que a maioria das observações caem na zona de intercepção dos intervalos com a mesma “idade”. Ou seja, a maioria das empresas criadas há menos de 2 anos explora marcas há menos de dois anos. As empresas criadas no intervalo de tempo seguinte, possuem marcas criadas entre 3 e 10 anos e assim sucessivamente. De relevar no entanto que, à medida que vamos subindo nas categorias, se nota uma certa deslocação para a esquerda, isto é, enquanto que a interacção das primeiras categorias de intervalo das duas variáveis explica mais de 90% dos casos, tal só sucede em 8% dos casos para as empresas mais antigas. De relevar o facto de se verificarem algumas observações ilógicas, à primeira vista: dois dos respondentes afirmaram que têm a empresa criada há menos de 2 anos. No entanto, afirmam que exploram marcas próprias há, pelo menos, 3 anos. O mesmo se observa para 4 respondentes que têm empresa criada há menos de 10 anos. A única razão lógica encontrada pelo investigador consiste na possibilidade dos empreendedores iniciarem as suas actividades antes de constituírem formalmente a sua

empresa, recorrendo a outros meios (legais ou não) antes desse facto. Refira-se que tal prática é algo frequente entre as *start ups* cujos sócios iniciam actividades independentes cumulativamente aos seus empregos por conta doutrem.

Uma vez que se trata de duas variáveis qualitativas ordinais, usamos o teste do Qui-Quadrado:

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	103,144 ^a	9	,000
Likelihood Ratio	100,093	9	,000
Linear-by-Linear Association	34,270	1	,000
N of Valid Cases	144		
a. 5 cells (31,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,67.			

Tabela 5.4 – Teste do Qui-Quadrado (1)

Fonte: SPSS

O resultado do teste do Qui-Quadrado é igual a 103,144. No entanto, como se pode observar pelo output anterior, existem 5 células com frequências esperadas inferiores a 5, “o que viola um dos pressupostos do Qui-Quadrado, tornando a sua interpretação enganadora” (Pestana e Gageiro, 2008). Como as referidas células representam mais de 30% dos dados, o teste não apresenta força suficiente para se afirmar que, estatisticamente, existe uma relação de dependência entre as duas variáveis.

Em relação à segunda hipótese levantada, tenta-se perceber se há alguma relação entre o número de marcas que uma empresa detém e a existência ou não de um departamento de marketing intra-empresa. O conceito por detrás da hipótese formulada é o da segmentação de marcas, consoante cada público-alvo. À partida, essa deveria ser uma preocupação dos departamentos de marketing. Ao observarmos o gráfico que se segue, verificamos que a moda se situa na “uma marca”, quer haja ou não departamento de marketing.

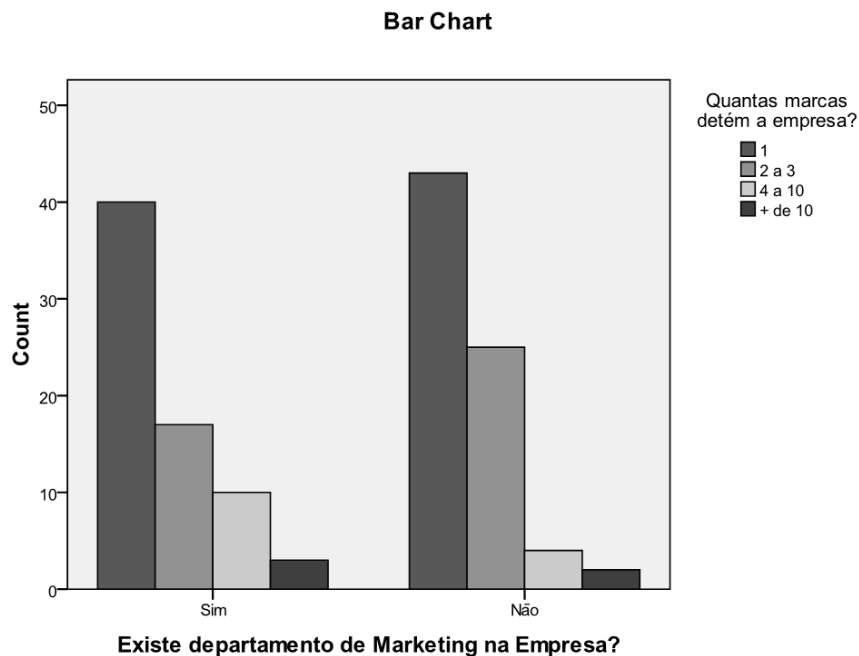


Figura 5.2 – Existência de Dep. Marketing

Fonte: SPSS

Ainda assim, opta-se por fazer novamente o teste de Qui-Quadrado, que nos apresenta um valor de 4,296 ,logo não rejeitamos a hipótese nula. Observe-se que o valor dos resíduos em análise (25%) é aproximado ao limite superior usualmente aceite (20%). Como $sig = 0,231$, podemos afirmar que existe uma relação de independência entre as

variáveis, qualquer que seja p , sendo que a confiança nessa afirmação é superior a 99% (π).

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,296 ^a	3	,231
Likelihood Ratio	4,388	3	,222
Linear-by-Linear Association	,938	1	,333
N of Valid Cases	144		
a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,43.			

Tabela 5.5 – Teste do Qui-Quadrado (2)

Fonte: SPSS

Na hipótese seguinte, testa-se a hipótese de, no caso da empresa deter departamento de marketing, ser este o órgão responsável pela gestão de marcas, sendo que será usado o *Ods Ratio*:

H_0 : As variáveis são independentes, isto é, os rácios são iguais a 1

H_a : Existe uma relação de dependência entre as variáveis, isto é, os rácios são diferentes de 1.

Recorrendo ao SPSS, obtém-se o seguinte output:

Risk Estimate			
	Value	95% Confidence Interval	
		Lower	Upper
Odds Ratio for Existe departamento de Marketing na Empresa? (Sim / Não)	,758	,362	1,588
For cohort É o Departamento de Marketing que trata da gestão de marcas? = Sim	,817	,475	1,405
For cohort É o Departamento de Marketing que trata da gestão de marcas? = Não	1,077	,883	1,315
N of Valid Cases	144		

Tabela 5.6 – Ods Ratio (1)

Fonte: SPSS

Desta forma, não se rejeita H_0 , uma vez que o valor “1” pertence a todos os intervalos de confiança obtidos no output. Por outras palavras, não há evidência estatística para afirmar que, por norma, são os departamentos de marketing a tratar da gestão de marca. Ao analisarmos as frequências para a questão “Que órgão trata do departamento de marketing?”, chegamos à conclusão que – de facto – apesar praticamente 50% das empresas da amostra deterem departamento de marketing (48,6%, mais concretamente), apenas 39 inquiridos afirmaram que era esse o órgão que tratava da gestão de marcas. Apresentamos em seguida os órgãos responsáveis pela responsabilidade referida, por ordem decrescente:

ÓRGÃO	FREQUÊNCIA
Gerência	86
D. Marketing	39
D. Comercial	14
Outros	3

Tabela 5.7 – Órgão responsável pelo *Branding*

Fonte: Esquematização própria

Assim, torna-se evidente que a reduzida dimensão das empresas (e o facto de muitas serem de origem familiar) faz com que seja o gestor (e proprietário) a tratar da gestão de marcas, tarefa que frequentemente fica em segundo plano, muito atrás de “departamentos” vitais para a sobrevivência das pequenas empresas, como o financeiro ou o comercial.

Em relação à quarta hipótese do grupo, *ie*, a suposição de que as empresas mais antigas são habitualmente conhecidas pelo nome dos proprietários ou dos fundadores, mais uma vez não foi possível o uso do teste do Qui-Quadrado, uma vez que se observam diversas células com frequência esperada inferior a 5, o que coloca em causa as conclusões do teste. Ainda assim, fará sentido analisar a tabela de contingência, que cruza os dados das duas questões com relevância para a hipótese levantada:

A empresa está criada há quantos anos? * Como são identificados os produtos/serviços da empresa? Crosstabulation						
Count						
		Como são identificados os produtos/serviços da empresa?				Total
		nome do proprietário	Firma	Marca institucional	Marca produto	
A empresa está criada há quantos anos?	1 a 2 anos	4	5	11	1	21
	3 a 10 anos	11	15	32	4	62
	11 a 25 anos	3	14	18	6	41
	mais de 25 anos	2	6	12	0	20
Total		20	40	73	11	144

Tabela 5.8 – Tabela de Frequências (1)

Fonte: SPSS

Ao analisarmos os dados, verificamos facilmente que a moda se situa nas marcas institucionais, qualquer que seja a idade da empresa. Aliás, este tipo de marcas será objecto de estudo nas secções seguintes. Apesar de não ser possível fazer o teste estatístico que comprova (ou não) a dependência entre a idade da empresa e o facto de serem conhecidas de determinada forma, chegamos à conclusão que apenas uma pequena parte dos inquiridos (14%) considera que a sua empresa é conhecida pelo nome dos proprietários. São as empresas com idade entre os 3 e 10 anos que apontam mais esta característica, no entanto, sem ultrapassar os 18% para o referido intervalo. De resto, de dar relevo ao facto de muito poucas empresas afirmarem que utilizam as marcas-produto. Refira-se, no entanto, que tal conclusão apenas se aplica à forma fundamental como as empresas são conhecidas, uma vez que – quando questionados de forma isolada se as empresas detêm marcas-produto – cerca de 20% dos respondentes responderam de forma positiva.

Finalmente, a última hipótese levantada no eixo 1 apresenta-se como um pequeno teste à consistência na resposta a determinada questão: “Considera que a sua marca cumpre as promessas feitas aos clientes”. Pretende-se saber se os empresários sustentam a posição demarcada em estudos de mercado realizados. Há uma especial expectativa em relação à sustentabilidade dos inquiridos que consideram que as suas marcas cumprem absolutamente as promessas feitas. Analisemos a tabela de contingência, disponível integralmente no anexo 11:

Crosstab					
			Ausculta o seu público-alvo através de estudos de mercado?		Total
			Sim	Não	
A sua marca cumpre as promessas?	Pouco	Count	0	4	4
		% within A sua marca cumpre as promessas?	,0%	100,0%	100,0%
		% within Ausculta o seu público-alvo através de estudos de mercado?	,0%	3,3%	2,8%
	Muito	Count	12	80	92
		% within A sua marca cumpre as promessas?	13,0%	87,0%	100,0%
		% within Ausculta o seu público-alvo através de estudos de mercado?	50,0%	66,7%	63,9%
	Absolutamente	Count	12	36	48
		% within A sua marca cumpre as promessas?	25,0%	75,0%	100,0%
		% within Ausculta o seu público-alvo através de estudos de mercado?	50,0%	30,0%	33,3%
Total	Count	24	120	144	
	% within A sua marca cumpre as promessas?	16,7%	83,3%	100,0%	
	% within Ausculta o seu público-alvo através de estudos de mercado?	100,0%	100,0%	100,0%	

Tabela 5.9 – Tabela de Contingência (1)

Fonte: SPSS

Verificamos que apenas 4 respondentes consideram que as suas marcas cumprem as suas promessas de forma parca. Por outro lado, exactamente um 1/3 considera que as suas marcas cumprem de forma absoluta, sendo que a moda se situa na hipótese do meio, com frequência relativa de cerca de 64%. Refira-se, no entanto, que a referência à hipótese mediana poderá ser enganadora, pois a mesma corresponde à resposta “muito”. Assim, urge referir que 97% dos inquiridos consideram que as suas marcas cumprem ou cumprem absolutamente as promessas feitas junto aos clientes. Faz então sentido perceber se os empresários fundamentam essa opinião em estudos realizados, mas tudo leva a crer que tal não se verificará, uma vez que apenas 17% afirma fazer estudos de mercado. Ainda assim, há a necessidade de fazer o teste do Qui-Quadrado, que nos responderá à hipótese de dependência ou não entre as duas variáveis. Como o valor dos resíduos é substancialmente superior ao habitualmente aceite (20%), não é possível retirar conclusões a nível estatístico, sendo no entanto válida a análise supra realizada.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,070 ^a	2	,131
Likelihood Ratio	4,530	2	,104
Linear-by-Linear Association	4,039	1	,044
N of Valid Cases	144		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,67.

Tabela 5.10 – Teste do Qui-Quadrado (3)

Fonte: SPSS

Concluindo, o resultado do nosso teste leva-nos a crer que os empresários não se fundamentam em estudos estruturados antes de afirmarem se as suas marcas cumprem com as promessas realizadas. O tópicico de discussão é que serão sempre os clientes (ou outros *stakeholders* a decidir se a marca cumpre ou não. Adicionalmente, poderemos analisar quais as alternativas apresentadas pelos empresários, enquanto forma de conhecer a opinião dos seus clientes. A figura 5.3 dá-nos uma ideia clara do panorama:

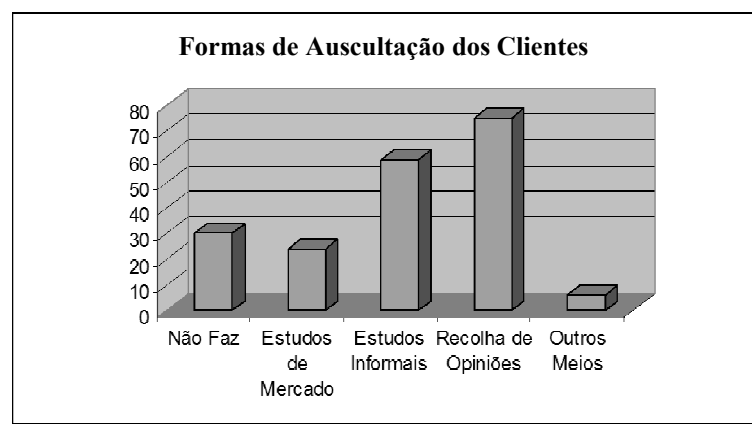


Figura 5.3 – Forma de Auscultação dos Clientes

Fonte: Esquematização própria

De facto, apesar de poucas empresas admitirem usar os estudos de mercado, registamos com algum agrado que são usadas formas alternativas de consulta aos clientes, nomeadamente “estudos informais” e “recolha de opiniões” (que constitui a moda). Não foi explorado na pesquisa de campo qual a forma como os empresários recolhiam opiniões, ficando por esclarecer se é de forma consistente e meritória de alguma fiabilidade ou se se resume a uma prática pouco elaborada e, portanto, com resultados pouco fidedignos.

5.2. Estratégias Alternativas de Branding

Finalizado o estudo mais vocacionado para a caracterização das práticas das PME, pretende-se com o segundo eixo levantar e comprovar algumas hipóteses relacionadas com opções estratégicas de *branding* menos comuns e consensuais. Sendo o marketing uma área em constante mutação, muito haveria a explorar nesta temática. No entanto, como os eixos seguintes se apresenta como os principais em termos de investigação, a presente secção limitar-se-á ao teste de três hipóteses.

A primeira hipótese relaciona-se com as extensões de marcas, mais precisamente quais as razões que levam as PME a enveredar por este caminho de capitalização do capital da marca, que traz vantagens financeiras, mas que pode ser algo arriscado, em termos estratégicos. Deste modo, foi questionado às PME em que situações admitiam fazer extensão de marcas: “novos produtos na mesma linha”, “nova categoria de produtos” e “novas áreas de negócio”. Está portanto em causa a dependência das variáveis “força da marca” e as relacionadas com as extensões de marca.

Como era dada ao inquirido a possibilidade de escolher cumulativamente várias alternativas, teremos que analisar esta questão de forma tripartida. Em relação à primeira hipótese, não se vislumbra qualquer relação entre as duas variáveis em análise, ou seja, em relação à força da marca e à extensão de marcas para novos produtos na mesma linha/gama. Como podemos observar pela tabela abaixo, a grande maioria dos indivíduos (70,8%) não considera sequer a hipótese de fazer este tipo de extensões de marca, pelo que não faz sentido avançar para o teste de dependência das variáveis. Refira-se, a

título de conclusão, que mesmo de entre os inquiridos que consideram ter uma marca mais forte que a concorrência, apenas 1/3 admite fazer ou vir a fazer esta prática.

Como compara a força da sua marca em relação à concorrência? * Admite fazer extensões de marca para novos produtos na mesma linha?				
		Admite fazer extensões de marca para novos produtos na mesma linha?		Total
		sim	não	
Como compara a força da sua marca em relação à concorrência?	+ fraca	30,0%	70,0%	100,0%
	igual	23,5%	76,5%	100,0%
	+ forte	32,9%	67,1%	100,0%
Total		29,2%	70,8%	100,0%

Tabela 5.11 – Tabela de Frequências (2)

Fonte: SPSS

Já em relação à segunda hipótese de resposta (nova categoria de produtos), observa-se a mesma realidade, com ainda mais incidência do “não”, que assume cerca de 87% das respostas gerais. Curiosamente, é o grupo das PME com marcas mais fracas que a concorrência que mais frequentemente admite fazer este tipo de extensões de marca, ainda assim apenas em 20% dos casos, tal como se pode observar na seguinte tabela:

Como compara a força da sua marca em relação à concorrência? * Admite fazer extensões de marca para novas categorias de produto? Crosstabulation				
% within Como compara a força da sua marca em relação à concorrência?				
		Admite fazer extensões de marca para novas categorias de produto?		Total
		sim	não	
Como compara a força da sua marca em relação à concorrência?	+ fraca	20,0%	80,0%	100,0%
	igual	7,8%	92,2%	100,0%
	+ forte	15,1%	84,9%	100,0%
Total		13,2%	86,8%	100,0%

Tabela 5.12 – Tabela de Frequências (3)

Fonte: SPSS

Finalmente, a última hipótese de resposta prendia-se com a extensão de marca para novas áreas de negócio, sendo que a tabela de contingência poderá ser consultada no anexo 12. Trata-se da extensão de marca mais profunda, isto porque se corta radicalmente a relação com o tipo de produtos/serviços comercializados pela marca. Curiosamente, esta foi sem dúvida a categoria para a qual os empresários mais facilmente admitem alargar as suas marcas actuais. Nas PME com marcas mais fracas que a concorrência, dá-se um empate técnico e nas PME com marca equivalente ou mais forte que a concorrência, há uma ligeira vantagem para o “sim”, que chega perto dos 60% na última classe referida. Há portanto matéria para fazer o teste da dependência das variáveis:

H_0 : As variáveis são independentes.

H_a : Existe uma relação de dependência entre as variáveis, isto é, os rácios são diferentes de 1.

Obtém-se o seguinte resultado, no SPSS:

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,723 ^a	2	,697
Likelihood Ratio	,723	2	,697
Linear-by-Linear Association	,692	1	,406
N of Valid Cases	144		
a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,89.			

Tabela 5.13 – Ods Ratio (2)

Fonte: SPSS

Obtemos um P Value de 0,697 , o que nos leva a aceitar H_0 , *ie*, estatisticamente não fica comprovada a dependência entre as duas variáveis a teste. Ainda assim, pela tabela de contingência verificamos que a frequência relativa do “sim” varia no mesmo sentido da força da marca, pelo que podemos dizer que – implicitamente – existem indícios de que há uma correlação positiva entre as duas variáveis (apesar de não a conseguirmos comprovar estatisticamente com os dados de que dispomos).

No que concerne à segunda hipótese levantada no presente eixo, ou seja, a relação entre a influência das marcas em determinado mercado e a aposta no tipo de posicionamento de cada empresa (preço, qualidade ou relação preço/qualidade), os dados em análise não nos permitem prosseguir com o teste.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,521 ^a	6	,275
Likelihood Ratio	8,268	6	,219
Linear-by-Linear Association	1,789	1	,181
N of Valid Cases	144		
a. 5 cells (41,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,14.			

Tabela 5.14 – Teste do Qui-Quadrado (4)

Fonte: SPSS

Resta-nos então observar e analisar as frequências obtidas para cada célula:

As marcas influenciam os clientes, no seu mercado? * Numa relação qualidade/preço, que posicionamento adota a marca? Crosstabulation					
% within Numa relação qualidade/preço, que posicionamento adota a marca?					
		Numa relação qualidade/preço, que posicionamento adota a marca?			Total
		Preço	Qualidade	Relação preço/qualidade	
As marcas influenciam os clientes, no seu mercado?	Nada		6,9%	7,1%	6,9%
	Pouco	100,0%	31,0%	47,6%	41,7%
	Muito		48,3%	38,1%	41,7%
	Absolutamente		13,8%	7,1%	9,7%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 5.15 – Tabela de Contingência (2)

Fonte: SPSS

À primeira vista, sobressai o facto de muito poucos indivíduos considerarem apresentar um posicionamento pelo preço. De facto, apenas dois elementos da amostra consideraram esta hipótese. Ainda assim, será de relevar que ambos consideram que as marcas influenciam pouco a escolha dos consumidores no seu mercado de actuação, facto que vai de encontro à hipótese testada. A quase totalidade dos respondentes (mais de 98%) seleccionou as duas restantes opções de posicionamento: pela qualidade ou pela relação preço-qualidade. Destes, cerca de 40% consideram que as suas marcas se posicionam pela qualidade e 60% consideram deter um posicionamento pela relação qualidade/preço. A nosso ver, trata-se de dados interessantes uma vez que muitos especialistas de marketing consideram que os produtos portugueses não apresentam muito valor acrescentado (a nível internacional) precisamente por não se posicionarem pela qualidade. Refira-se, no entanto, que por detrás da opção “preço/qualidade” – a qual, recordamos, corresponde à moda – poderá estar o “velho” posicionamento dos produtos portugueses (pelo baixo custo), sendo que os empresários – tendo em conta o actual discurso dos especialistas da área – se sentiram constrangidos em reconhecer que as suas marcas se posicionavam pelo preço. O facto de, dos cerca de 7% dos inquiridos que consideraram actuar em mercados de fraca diferenciação, nenhum deles reconhecer que se posiciona pelo preço faz-nos considerar ainda mais a suposição anterior.

De resto, há que analisar especificamente que tipo de posicionamento é apontado pelos empresários que consideram deter um posicionamento pela qualidade, sendo que – no questionário – eram colocadas ao dispor 5 opções, tendo-se obtido os seguintes resultados:

Tipo de Posicionamento	Produtos	Serviço	RH	Imagem de Marca	Outros
Frequência Relativa	31%	40%	16%	11%	2%

Tabela 5.16 – Tabela de Frequências (4)

Fonte: Esquematização própria

Como podemos observar, a grande maioria das respostas dadas recai sobre a qualidade dos produtos e serviços, sendo que apenas 16% considera possuir uma equipa de colaboradores que permita a diferenciação da empresa e das suas marcas, ainda que a grande parte das empresas da amostra pertençam ao sector terciário, portanto cuja intensidade de factores produtivos recai sobre o factor humano. Já em relação à variável que mais se relaciona com o estudo em causa – a Imagem de Marca – poucos mais de 1/10 dos respondentes assumiram que esse consistia, de facto, o principal eixo de diferenciação.

No presente eixo de investigação, também é estudada a questão das marcas brancas, desenvolvida na revisão literária. Colocou-se a hipótese de haver uma relação de dependência positiva entre o facto de determinado mercado não atribuir muita importância ao valor da marca e haver mais propensão para que as empresas apostem na produção de marcas brancas. Talvez porque – como já foi referido no ponto anterior – a maioria dos inquiridos se inserem na área dos serviços e não de produção de produtos propriamente dita, regista-se uma pequena percentagem de indivíduos que afirmam produzir marcas brancas, apenas 7%. Neste sentido, não fará muito sentido avançar com o teste formal da hipótese de dependência entre as variáveis. De registar no entanto que, curiosamente, se observam resultados inversos ao esperado, ou seja, a categoria onde mais empresas produzem marcas brancas é em mercados onde a marca influencia “muito” ou “absolutamente” a escolha dos consumidores (10% e 14% dos indivíduos produzem

marcas brancas, respectivamente). Por outro lado, em mercados onde as marcas influenciam de forma reduzida, apenas 3% produzem este tipo de marcas. De facto, apesar de não haver relevância estatística suficiente para avançar com testes, estamos perante resultados que contrariam a hipótese levantada. Ou seja, a haver relação entre as duas variáveis, esta ocorre no sentido oposto ao esperado.

5.3. Estratégias de Diferenciação e Posicionamento

O terceiro eixo – a par com o quarto – assume-se como um dos mais relevantes de toda a investigação por diversas razões: é o eixo que mais hipóteses pretende testar; trata-se das hipóteses que – à partida – mais relevância estatística apresentarão; e as conclusões retiradas corresponderão às de maior aplicabilidade prática do estudo. De forma genérica, pretende-se estudar relações de causa-efeito, onde a causa representa determinada política ou opção de gestão de marca prosseguida e o efeito corresponde a um *driver* de valorização da marca da empresa, seja a notoriedade, a diferenciação, a influência sobre os consumidores ou a sua força, de forma geral (embora o tópico “Força da Marca” seja explorado de forma específica no quarto eixo).

A primeira hipótese a teste corresponde à relação entre a diferenciação de produtos/serviços e a notoriedade da sua marca. A tese a testar é a de que quanto mais diferenciados forem os produtos e serviços produzidos sob a chancela de determinada marca, mais notoriedade esta terá no mercado. Como se trata de duas variáveis ordinais, é possível efectuar o teste não paramétrico à hipótese em causa, através do uso do *Ró de Spearman* – que, além de nos esclarecer a relação entre as duas variáveis, ainda nos permite quantificar a essa mesma relação. Assim, este coeficiente varia entre -1 e 1.

Quanto mais próximo estiver destes extremos, maior será a associação linear entre as variáveis. Apresenta diversas vantagens no tratamento neste tipo de dados uma vez que “(...) usa, em vez do valor nele observado, apenas a ordem das observações” (Pestana e Gageiro, 2008:178). Concluindo, não são necessários os testes à normalidade das variáveis.

Ao efectuarmos o teste no SPSS, obtemos o seguinte output:

Correlations				
			A marca tem Notoriedade?	A marca diferencia?
Spearman's rho	A marca tem Notoriedade?	Correlation Coefficient	1,000	,621**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	144	144
	A marca diferencia?	Correlation Coefficient	,621**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	144	144

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 5.17 – Teste de Spearman

Fonte: SPSS

De facto, existe uma associação linear positiva forte entre as duas variáveis. Podemos dizer que a variável “diferenciação da marca” explica cerca de 40% (ou seja, $0,621^2$) da variável “notoriedade da marca”, sendo que os restantes 60% são explicados por outros factores. Tal como teorizado, as variáveis relacionam-se de forma positiva e relevante. Comprova-se estatisticamente que a diferenciação dos produtos e, conseqüentemente, da marca (ou vice versa) é fundamental para a notoriedade da marca que, por sua vez, constitui um forte vector de valorização da marca, de acordo com Feldwick (1996).

A segunda hipótese levantada prende-se com a relação entre o registo de marcas e a sua diferenciação. A teoria proposta é a de que o registo da marca permite uma melhor diferenciação uma vez que dificultará a “cópia” dos valores da marca por parte de concorrentes sem princípios dessa natureza. Afinal, o registo da marca serve precisamente esse propósito, apesar da sua eficácia ser algo discutível. Testam-se então as seguintes hipóteses:

H_0 : As variáveis são independentes.

H_a : Existe uma relação de dependência entre as variáveis

Recorrendo ao SPSS, mais precisamente à tabela de contingências, apercebemo-nos que as frequências observadas vão de encontro à teoria, tal como descreve a seguinte tabela-resumo:

		A marca diferencia?		
		Pouco	Muito	Absolutamente
Marca Registada?	Sim	13,2%	63,2%	23,7%
	Não	41,2%	29,4%	29,4%

Tabela 5.18 – Tabela de Contingência (3)

Fonte: SPSS (adaptado)

Podemos observar que mais de 86% dos empresários que possuem a sua marca registada consideram que a mesma diferencia “muito” ou “absolutamente” e apenas 13,2% afirmam que a sua marca diferencia “pouco” os seus produtos. Por seu turno, dos inquiridos que não possuem marcas registadas, mais de 40% reconhecem que estas em pouco os diferenciam, sendo que menos de 1/3 se contempla com diferenciação “absoluta”. Refira-se, no entanto, que estava ao dispor dos empresários a opção “nada”, *ie*, a marca não diferenciava de forma alguma a empresa, opção essa que não registou qualquer

observação. O gráfico 5.9 dá uma noção mais clara da frequência acumulada das observações registadas, sendo que o grande “salto” se dá da categoria “pouco” para o “muito”.

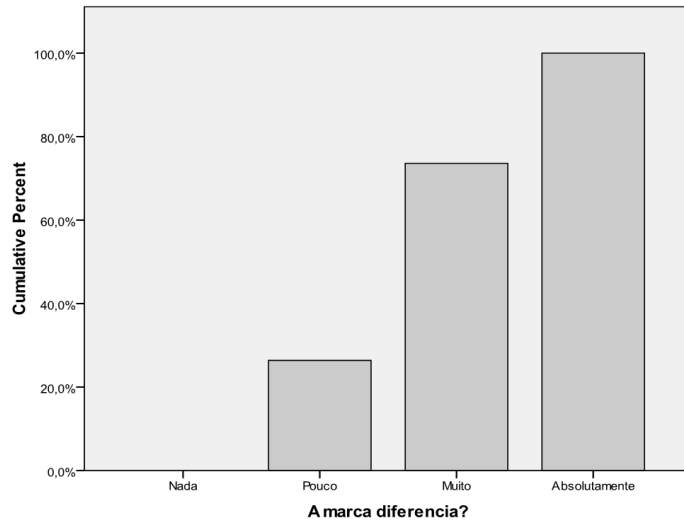


Figura 5.9 – Grau de Diferenciação das Marcas

Fonte: SPSS

Em relação ao teste estatístico de dependência das variáveis, como se trata de variáveis qualitativas, recorreremos novamente ao Teste de Pearson, cujo resultado se retrata de seguida:

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,778 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	20,418	2	,000
Linear-by-Linear Association	3,355	1	,067
N of Valid Cases	144		
a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 17,94.			

Tabela 5.20 – Teste do Qui-Quadrado (5)

Fonte: SPSS

Como podemos observar, como o nível de significância associado ao teste de Pearson apresenta um valor de $\text{sig}=0,000$, então existe uma relação de dependência entre as variáveis, qualquer que seja p , e a confiança nessa afirmação é superior a 99%. Torna-se então clara a relação entre as duas variáveis, tanto de forma prática como estatística, sendo que o registo de marcas é uma prática fortemente aconselhada às PME dado o seu efeito positivo e também a relativa simplicidade do processo, nos nossos dias.

No presente eixo, pretende-se também entender a relação entre o cumprimento das promessas da marca, isto é, do cumprimento das expectativas geradas nos seus mercados de actuação e a antiguidade da marca. Crê-se que o facto de ir gerando expectativas e atendê-las de forma positiva, levará ao prolongamento da vida útil da marca. Foi colocada uma questão de resposta fechada onde se perguntava ao empresário se ele considerava que a sua marca cumpria as “promessas” feitas aos clientes, sendo que eram dadas as seguintes opções de resposta: “pouco”, “muito” e “absolutamente”. A tabela de frequências (disponível no anexo 13) indica-nos que apenas 2,8% consideraram que a sua marca em pouco cumpriam com as promessas feitas. Tal como o seguinte gráfico ilustra, a moda deu-se na hipótese “muito”, que registou quase 2/3 das frequências relativas.



Figura 5.10 – Cumprimento de Promessas

Fonte: SPSS

Tal como adiantado na caracterização da amostra, a moda na “idade” da marca para a amostra em estudo situa-se no intervalo 1 a 2 anos, imediatamente seguido pelo intervalo seguinte (3 a 10 anos), com apenas menos uma observação. Propomos a realização do teste (não paramétrico) de aderência do Qui-Quadrado, de modo a perceber se a distribuição é uniforme para as 4 categorias de resposta, segundo as seguintes hipóteses:

H_0 : A proporção de empresas é igual nos 4 intervalos de idade da marca

H_a : Existe pelo menos um grupo de empresas com proporção diferente das restantes

O teste realizado no SPSS tem associado um nível de significância de 0,000 , pelo que se rejeita H_0 para qualquer erro de tipo I do analista. Importará também fazer o teste do Qui-Quadrado entre as duas variáveis, uma vez que é essa mesma relação que a hipótese base pretender esclarecer, obtendo-se os seguintes dados no SPSS:

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,190 ^a	6	,785
Likelihood Ratio	3,388	6	,759
Linear-by-Linear Association	,373	1	,541
N of Valid Cases	144		
a. 5 cells (41,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,33.			

Tabela 5.21 – Teste do Qui-Quadrado (6)

Fonte: SPSS

Mais uma vez, o teste realizado não é válido. Em termos práticos, a observação mais atenta das tabelas de frequência e de contingência também não permite vislumbrar qualquer relação de dependência, uma vez que a categoria “muito” (em termos de cumprimento da promessa) é a mais observada para qualquer intervalo de idade da marca. Na realidade, observa-se uma tendência crescente nesta resposta à medida que a idade da marca vai aumentando (39,1% para marcas com 1 a 2 anos, 59,3% para marcas com 3 a 10 anos e 69,6% para marcas com 11 a 25 anos). No entanto, para as marcas mais antigas (com mais de 25 anos), regista-se um decréscimo, ainda que moderado, para os 66,7%. Ainda assim – e concluindo este assunto – podemos dizer o cumprimento de promessas e de expectativas criadas nos consumidores consistirá sempre uma boa prática de marketing, quando se pretende prolongar a vida útil da marca.

A hipótese seguinte pretende aferir a relação entre o número de funcionários da empresa e o facto desta apostar ou não na qualificação dos seus RH enquanto eixo de diferenciação para as suas marcas (em termos de qualidade). Tal como foi já referido anteriormente (ver tabela 5.16, no presente capítulo), caso o empresário indicasse que as suas marcas se posicionavam pela qualidade, este era sondado acerca do principal eixo de diferenciação, sendo que uma das opções era o factor RH. De facto, apenas 16% indicaram esta opção. Ainda assim, prosseguiremos para um teste não paramétrico.

Como se trata de um teste entre uma variável ordinal e uma variável dicotómica, o teste mais apropriado corresponde ao teste de independência de Kolmogorov-Smirnov (K-S). (Pestana e Gageiro, 2008: 142). As hipóteses a teste são, portanto, as seguintes:

H_0 : As variáveis são independentes, isto é, a variável “número de trabalhadores” não se distingue na aposta ou não da forma de diferenciação.

H_a: As variáveis não são independentes.

Recorrendo ao teste expresso no SPSS, obtém-se o seguinte output:

Test Statistics ^a		
		Número de funcionários da empresa
Most Extreme Differences	Absolute	,231
	Positive	,231
	Negative	,000
Kolmogorov-Smirnov Z		,820
Asymp. Sig. (2-tailed)		,511
a. Grouping Variable: Caso a sua empresa se posicione pela qualidade, fá-lo através da qualidade dos RH?		

Tabela 5.22 – Teste de K-S (1)

Fonte: SPSS

O nível de significância obtido no teste K-S é de 0,511. Desta forma, para um erro de tipo I de 0,01 ou 0,05 não se rejeita H₀, concluindo que na nossa amostra não existe relação entre o número de funcionários da empresa e a aposta nos RH enquanto eixo de diferenciação. Em relação às frequências observadas, pouco haverá a comentar. Tal como foi já explorado na caracterização da amostra, a moda em relação ao número de funcionários encontra-se indiscutivelmente no intervalo 1 a 9 trabalhadores (micro empresas), sendo que a grande maioria das marcas que recorrem a posicionamento pela qualidade, o faz – regra geral – através dos produtos e não dos RH.

A última hipótese do presente eixo prende-se com a relação entre o volume de negócios da empresa e a sua aposta em cada tipo de marca. A teoria implícita na hipótese é a de que as empresas com menos volume de negócios possuem menos recursos afectos ao marketing, sendo que – por esse motivo – torna-se vantajoso o recurso ao uso de marcas institucionais uma vez que são necessários menos recursos para as colocar no mercado.

Considerando que o volume de negócios das empresas da amostra já foi devidamente explorado na sua caracterização inicial, atentemos nas frequências relativas observadas para os tipos de marca usadas pelas empresas:

Tipo de Marca	Institucional	<i>Umbrella</i>	Produto
Frequência relativa	75,0%	21,5%	19,4%

Tabela 5.23 – Tabela de Frequências (5)

Fonte: SPSS (adaptado)

Tal como se subentende pela tabela, não se trata de questão de resposta única, uma vez que (no design do questionário) o investigador considerou que a empresa poderá usar cumulativamente diversos tipos de marcas para diferentes gamas de produtos ou mesmo para áreas de negócio distintas. Assim, cada questão apresenta-se como uma variável dicotómica de resposta sim/não, apesar da questão ser apresentada ao inquirido na forma de escolha múltipla. As marcas institucionais foram as que reuniram mais observações, sendo que $\frac{3}{4}$ dos inquiridos consideram usar este tipo de marca. As frequências observadas para os outros dois tipos de marcas situam-se ambos na ordem dos 20%.

Recorrendo novamente ao teste de K-S (e à mesma tipologia de hipóteses formulada na hipótese anterior), obtém-se o seguinte output do SPSS:

Test Statistics ^a		
		Volume de Negócios
Most Extreme Differences	Absolute	,176
	Positive	,000
	Negative	-,176
Kolmogorov-Smirnov Z		,914
Asymp. Sig. (2-tailed)		,374
a. Grouping Variable: A empresa usa marca institucional?		

Tabela 5.24 – Teste de K-S (2)

Fonte: SPSS

O nível de significância obtido é de 0,374 , pelo que não rejeitamos H_0 . Não existe portanto evidência estatística que nos permita afirmar que as variáveis são dependentes. A observação do gráfico 5.11 poder-nos-á dar uma pista acerca do resultado obtido no teste:

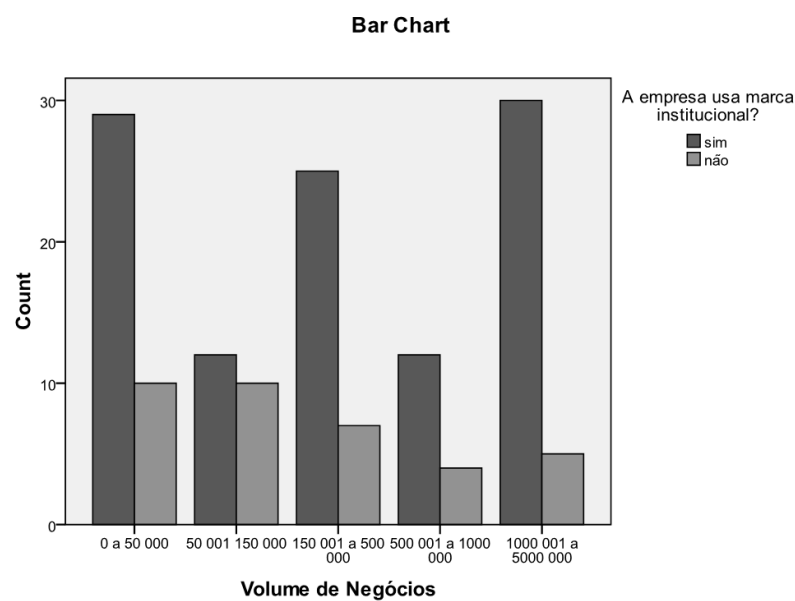


Figura 5.11 – Uso de Marca Institucional

Fonte: SPSS

De facto, a realidade é que as marcas institucionais são usadas em grande escala, qualquer que seja o volume de negócios da empresa. Tal situação verifica-se inclusive para as empresas cujo volume de negócios se encontra no limite para que ainda sejam consideradas PME, ou seja, para o intervalo de 1 a 5 milhões de euros anuais. Assim sendo, a observação directa das frequências das duas variáveis a teste vai de encontro aos resultados obtidos. Confirma-se que este é, de longe, o tipo de marca mais usada pelas PME.

5.4. Força da Marca

O quarto e último eixo de investigação pretende aferir quais os vectores a ter em conta quando se pretende avaliar a força da marca de uma PME. Assim, são testadas diversas hipóteses relacionadas com as perguntas formuladas no segundo grupo do questionário, denominado “Valor da Marca”. Deste modo, a primeira hipótese corresponde à relação entre as premissas “cumprir promessas aos clientes” e notoriedade da marca no mercado. O investigador crê que, ao cumprirem as expectativas dos clientes e *stackholders* em geral, as marcas poderão esperar um maior índice de notoriedade. As tabelas de contingências encontram-se disponíveis no anexo 14. Tal como foi já explorado e analisado na última hipótese do primeiro eixo, muito poucos inquiridos responderam “pouco” à questão “Considera que a sua marca cumpre as «promessas» feitas aos clientes?”, pelo que – por este motivo – poderá estar comprometida a correlação entre as variáveis. De facto, mesmo em casos onde a marca tem pouca notoriedade (correspondente a 1/3 das observações), mais de 90% dos inquiridos considera que as suas marcas correspondem às expectativas dos clientes. Para uma visão mais clara das respostas dadas, apresenta-

mos a seguinte tabela, que cruzam as frequências observadas para cada hipótese de resposta:

		A sua marca cumpre as promessas?			
		Pouco	Muito	Absolutamente	Total
A marca tem Notoriedade?	Pouco	4	26	18	48
	Muito	0	58	16	74
	Absolutamente	0	8	14	22
	Total	4	92	48	144

Tabela 5.25 – Tabela de Contingência (4)

Fonte: SPSS (adaptado)

Assim sendo, resta-nos realizar o teste de correlações, recorrendo ao Ró de Spearman:

Correlations				
			A marca tem Notoriedade?	A sua marca cumpre as promessas?
Spearman's rho	A marca tem Notoriedade?	Correlation Coefficient	1,000	,122
		Sig. (2-tailed)	.	,145
		N	144	144
	A sua marca cumpre as promessas?	Correlation Coefficient	,122	1,000
		Sig. (2-tailed)	,145	.
		N	144	144

Tabela 5.26 – Teste de Spearman (2)

Fonte: SPSS

A relação entre as duas variáveis apresenta-se diminuta (ou mesmo inexistente). O Coeficiente de Correlação apresentado (no valor de 0,122) comprova que o cumprimento das promessas explica de forma muito reduzida a notoriedade da marca, sendo que haverá outros elementos que a possam explicar de forma muito mais consistente.

A hipótese seguinte pretende aferir se o facto da empresa utilizar primordialmente uma marca institucional contribui de forma relevante para a força da marca. Já percebemos, através de hipóteses testadas anteriormente, que a grande maioria da amostra afirma utilizar marcas institucionais. Urge então estudar as frequências da segunda variável envolvida neste teste: a força da marca em relação à concorrência. Basicamente foi questionado aos empresários se consideravam a sua marca mais fraca, com igual peso ou mais forte que os seus concorrentes. Os resultados obtidos são ilustrados no seguinte gráfico:

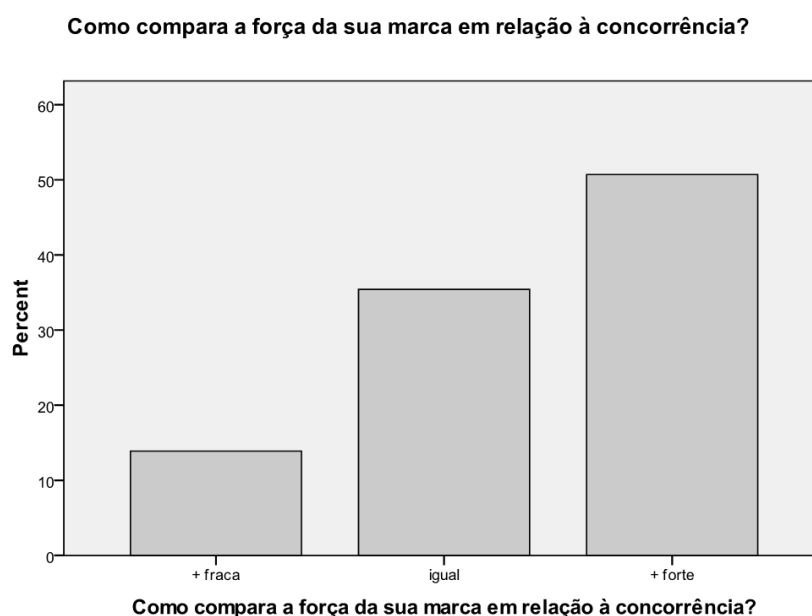


Figura 5.12 – Força da Marca
Fonte: SPSS

Menos de 15% dos indivíduos consideram a sua marca mais fraca que a concorrência. Sensivelmente metade considera a marca mais forte enquanto que os restantes 35% optaram pela situação intermédia, ou seja, consideram a sua marca ao mesmo nível que a concorrência. Como se denota pelas hipóteses de resposta, a questão foi feita sobre uma escala de *Likert* de 3 níveis. Em relação ao teste em si, como estamos na presença de uma variável *Dummy* e outra ordinal, optamos novamente pelo teste de K-S. O output do SPSS (disponível no anexo 15) apresenta um nível de significância de 0,173, pelo que não rejeitamos H_0 e – consequentemente – não fica estatisticamente comprovada a relação de dependência entre as duas variáveis.

Em relação à última hipótese testada no presente eixo, infere-se acerca dos elementos de marca ao dispor de cada empresa (logótipo, *lettering*, slogan, declaração de posicionamento, *etc.*) e a força da marca. Como cada elemento da amostra pode não deter qualquer elemento ou, pelo contrário, pode deter vários, optou-se por criar cinco variáveis *Dummy*: uma para cada elemento acima mencionado, sendo que a quinta se aplica à resposta “outros elementos”. Esta última variável não será analisada no presente teste, uma vez que não registou qualquer observação. Deste modo, apresenta-se em seguida a tabela combinada de frequências relativas para cada uma das variáveis dicotómicas:

Elemento	Sim	Não
Logotipo	88,2%	11,8%
Lettering	40,3%	59,7%
Slogan	31,9%	68,1%
Dec. Posicionamento	11,1%	88,9%
Outros elementos	0,0%	100,0%

Tabela 5.27 – Tabela de Frequências (6)

Fonte: SPSS (adaptado)

Observa-se uma clara tendência decrescente à medida que cada elemento da marca ganha mais complexidade. Quase 90% dos inquiridos afirmaram deter logótipo próprio, situação que – apesar de se tratar de uma ferramenta de comunicação perfeitamente massificada no quotidiano – nos surpreende dado tratarem-se de PME. Será de conjecturar que a criação de *lettering* esteja fortemente relacionada com a criação de logótipos, isto é, que as empresas contratem o serviço em simultâneo às empresas de comunicação. Ao consultarmos a tabela de contingências, percebemos que de facto, dos 86 indivíduos que afirmam deter *lettering* próprio, apenas 16% não detém também logótipo. De resto, cerca de 30% da amostra detém slogan próprio e apenas 11% considera deter declaração de posicionamento, embora o investigador admita que muitos dos respondentes eventualmente detenham uma declaração de posicionamento mas não de forma formal ou escrita, e que esse facto os tenha levado a não assinalar a respectiva opção. Como, mais uma vez, se trata de um teste de hipóteses entre uma variável ordinal e diversas variáveis dicotómicas, recorreremos ao teste de K-S e ao seguinte teste genérico:

H_0 : As variáveis são independentes.

H_a : As variáveis não são independentes.

Recorrendo ao referido teste no SPSS, obtêm-se os seguintes níveis de significância para cada variável:

Elemento	Nível de Significância
Logotipo	0,851
Lettering	0,326
Slogan	0,116
Dec. Posicionamento	0,015

Tabela 5.28 – Teste de K-S (3)

Fonte: SPSS (adaptado)

Como podemos constatar, apenas se rejeita a hipótese nula para o item Declaração de Posicionamento, o que significa que – estatisticamente – é o único elemento relevante para explicar a força da marca. Concluindo (quer pela rejeição de apenas esta última hipótese quer pela observação das frequências), não é suficiente deter elementos visuais que distingam e identifiquem a empresa para que seja expectável deter uma marca forte. Dito de outra forma, sendo o hardware importante para “embalar” a marca, é o software que faz a diferença, sendo que o software representa aqui analogicamente questões como deter uma clara declaração de posicionamento.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES

A presente secção pretende condensar os resultados alcançados nos testes de hipóteses efectuados bem como, de alguma forma, dar conta da relação entre as conclusões aqui firmadas e alguns tópicos explorados na revisão literária.

6.1. Principais Conclusões

A primeira hipótese a ser testada tinha que ver com a relação entre a antiguidade da empresa e das suas marcas, não tendo ficado comprovado que existe uma relação estatística. Alguns autores falam-nos também da antiguidade da marca com algumas reticências, como é o caso de Ries & Ries (2004), que esclarecem que ser pioneiro em determinada categoria é, à partida, uma vantagem mas não é garantia para que tenhamos uma marca com um forte *brand power*. Já no que concerne ao número de marcas detidas por cada empresa, observou-se que não existia qualquer relação entre a existência ou não de departamento de marketing e o número de marcas detidas por cada empresa. Também não ficou provado que são os departamentos de marketing que tratam da gestão de *branding*, sendo que – para amostra estudada – a Gerência se identifica mais predominantemente responsável por esse campo. De qualquer forma, para uma PME, na maioria das vezes, é vantajoso deter apenas uma marca, dada a poupança em termos de recursos de marketing. Kumar e Steenkamp (2007) vão de encontro a esta teoria ao afirmar que nos nossos dias não faz sentido deter várias marcas na mesma categoria de produtos. No que concerne à forma como as empresas são conhecidas, chegou-se à conclu-

são que a grande maioria das PME usa conscientemente as marcas institucionais, dadas as vantagens inerentes a esta opção, tal como referiu Sarmiento (2006). Apesar de não se ter comprovado estatisticamente que há uma relação entre o VN da empresa e o tipo de marca que usa, ficou claro que este tipo de marca é a preferida por parte desta tipologia de empresas, o que nos levou a entender que não constitui qualquer vantagem usar marcas institucionais, por si só.

Já em relação a questões mais alternativas, como as extensões de marcas, a grande maioria dos inquiridos não considera encetar por esta política, com excepção da extensão para novas áreas de negócios, conclusão que vai contra a sugestão de Trout e Rivkin (2000), que consideram que uma marca não se deve desviar da sua área de negócio. No entanto, Temporal (2002) reconhece vantagens nesta prática, nomeadamente a maior acessibilidade em criar novas marcas. Em conclusão, cada caso será um caso, mas verifica-se de facto algum risco na extensão de marcas, pelo que as PME de forma geral tentam não correr esse risco. Já em relação ao número de marcas e ao seu eixo de diferenciação, as PME recorrem, regra geral, a apenas uma marca (a já referida marca institucional) e optam primordialmente por diferenciar pela qualidade dos produtos, não dando a atenção merecida à Imagem de Marca, situação que poderá contribuir para ter marcas com fraco *brand power*, como atestam Keller e e Lehmann (2006), que consideram a construção da imagem de marca como o próprio posicionamento da marca. No que concerne à produção de produtos de marca branca, poucas PME apostam nesta estratégia, isto apesar de – de acordo com Alfaia e Pinto (2009) – cerca de 1/3 do total gasto pelos lares portugueses em *fast moving consumer goods* corresponderem a marcas brancas... portanto, parece-nos que as PME deveriam olhar para esta realidade enquan-

to uma oportunidade e não uma ameaça. Para isso, terão que apurar de forma exaustiva os seus canais de distribuição, por exemplo.

No terceiro eixo de investigação, apurou-se e comprovou-se estatisticamente que existe uma forte correlação entre diferenciação de produtos e notoriedade das marcas, indo de encontro ao que já se havia exposto na revisão literária: uma identidade e uma posição de marca bem concebidas e implementadas trazem uma série de vantagens à organização (Aaker e Joachimsthaler, 2000). Além do mais, as vantagens de um posicionamento bem definido também se repercutem a nível interno, nomeadamente ao nível da motivação dos RH (Ries & Ries, 2004). Ainda no campo da diferenciação, ficou também comprovado que uma marca registada é mais facilmente diferenciável, dado ser mais complexa a cópia da essência que diferencia a empresa. Já no que concerne ao eixo de diferenciação em si, foi sondada a eventual aposta nos RH enquanto forma de distinção entre as empresas, nomeadamente nas empresas de serviços. A realidade é que a grande maioria das observações da amostra são micro empresas e, talvez por isso mesmo, não identifica os seus colaboradores como importantes na diferenciação das suas marcas. Talvez devessem dar mais atenção a estes factores, uma vez que os funcionários são frequentemente os principais “embaixadores da marca”.

Em relação ao prolongamento da vida útil das marcas, havia alguma expectativa em que houvesse uma relação desta com o cumprimento de promessas feitas aos clientes. Afinal, as promessas feitas aos clientes fazem parte da própria identidade da marca, segundo Aaker e Joachimsthaler (2000). A realidade é que a grande maioria das empresas considera cumprir com as promessas, embora não demonstrem estudar a opinião dos

consumidores de forma consistente... De facto, estatisticamente não foi possível comprovar a relação entre as duas variáveis.

Já em relação à notoriedade, testou-se a hipótese se o cumprimento das expectativas contribuiria de forma relevante para a notoriedade da marca. Recorde-se que este conceito é um dos mais valorizados em termos de *brand equity*. Segundo Feldwick (1996), a notoriedade é um conceito importante para definir a própria Força da Marca. Comprovou-se que, de facto, existe uma correlação positiva entre as variáveis, ainda que moderada. Neste sentido, o cumprimento de promessas e expectativas dos clientes surge como um factor deveras importante na gestão de marcas.

Finalmente, foi estudada a componente mais visual da marca, isto é, quais os elementos típicos que a marca de uma PME detém. Percebemos que a grande maioria já possui logótipo, sendo que também já não é invulgar deter *lettering* próprio. No entanto, a conclusão mais importante é a de que os elementos visuais não bastam para a diferenciação da marca. É fundamental deter uma declaração de posicionamento própria. Nas palavras de Temporal (2002), é imperativo que as empresas detenham um posicionamento específico (e respectiva declaração) para cada segmento de negócio. Em conformidade com esta conclusão, a análise estatística comprovou que este é único elemento que contribui de forma relevante para o valor da marca...

6.2. Limitações do Estudo e Pesquisa Futura

Apesar de ter permitido dar resposta a diversas questões inicialmente colocadas, este estudo possui algumas limitações. A primeira e mais importante limitação prende-se com o tipo de amostragem. Tal como relatado no capítulo 3, devido a limitações financeiras e de tempo, recorreu-se a uma amostra por conveniência. Dado o método utilizado (envio do questionário por e-mail), não foi possível o controlo da qualidade das observações, bem como o respeito pelas proporções da população. De igual modo, não será possível generalizar os resultados a nível nacional, uma vez que a grande maioria das empresas respondentes tem Sede na região de Leiria. Idealmente, deveria haver uma amostra com maiores dimensões, com representatividade nacional e que representasse a proporção da população, *ie*, as especificidades das empresas a nível nacional (sector de negócio, dimensão, etc.).

Em termos de pesquisa futura, será bastante interessante envolver mais empresas a nível nacional, bem como recorrer ao método de estudos de caso. Também será de considerar estudar especificamente os eixos de diferenciação das PME portuguesas, que as permitam diferenciar-se não só no mercado interno, mas sobretudo a nível internacional.

Bibliografia

- Aaker, D. (1991) *Managing Brand Equity*, New York: Free Press.
- Aaker, D. e E. Joachimsthaler (2000) *Brand Leadership*, New York, The Free Press.
- Abimbola, T. (2001), *Branding as a Competitive Strategy for Demand Management in SME*, Paper apresentado na 6.^a Conferência Anual da Academia de Marketing/AMA.
- AMA - American Marketing Association (Site Web):
<http://www.marketingpower.com/>
- Alfaia, C. e M. J. V. Pinto (2009) *Como as Marcas Brancas Ganham Marca, Marketeer*, 156, 50-63.
- Andrews, D., B. Nonnecke, e J. Preece, (2003) *Conducting Research on the Internet: Online Survey Design, Development and Implementation Guidelines*, International Journal of Human-Computer Interaction
- APEF - Associação Portuguesa das Empresas Familiares (Site Web):
<http://www.empresasfamiliares.pt/>
- Badoc, M. (2001) *O Marketing da Start-Up*, Lisboa, Bertrand Editora.
- Balmer, J. (2001) *Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing. Seeing Through the Fog*, European Journal of Marketing, Vol. 35, N° 3/4.
- Bedbury, S. (2002) *A New Brand World- Eight Principles for Achieving Brand Leadership in the Twenty-First Century*, New York: Viking Books.
- Bergvall, J. (2001) *Brand Small Brands*, Publicação Esporádica [On line] disponível no URL: <http://www.brandchannel.com/images/papers/BrandSmallBrands.pdf>
- Blankson C. e D. Stokes (2003) *Marketing Practices in the UK Small Business Sector*, Marketing Intelligence and Planning, Vol. 20, No. 1.
- Brand Chanel (Site Web): <http://www.brandchannel.com/home/>
- Brilman, J. (2000) *As Melhores Práticas de Gestão no Centro do Desempenho*, Lisboa, Edições Sílabo.

- Carson, D. (2000) *Marketing in Small Firms*, The Oxford Textbook of Marketing, Blois, Keith (Editor), Oxford University Press.
- Carson, D., A. Gilmore, C. Perry e K. Gronhaug (2001), *Qualitative Marketing Research*, Londres, Sage Publications.
- Celeste, P. (2005) *Estratégias de Marketing – Colectânea de Casos Portugueses*, Lisboa, Escolar Editora.
- Chandler, J. e M. Owen (2002) *Developing Brands with Qualitative Market Research*, Vol. 5, London, Sage Publications.
- Clifton, R. e J. Simmons (2004) *Brands and Branding*, The Economist Series, Princeton, New Jersey, Bloomberg Press.
- Correia, H. (2009) *Chegou o Primeiro Laboratório de Marketing a Portugal*, *Marketeer*, 159, 98-100.
- Coviello, N. E., R. J. Brodie e H. J. Munro (2000) *An Investigation of Marketing Practice by Firm Size*, *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, Nº 5/6.
- Curran, J. e R. A. Blackburn (2001) *Researching the Small Enterprise*, Sage Publications.
- Davidson, J. (2002) *Aligning Vision, Values and Branding*, Proceedings of AMA.
- Davis, S. (2002) *Brand Asset Management: How Businesses Can Profit from the Power of Brand*, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 19, Nº 4.
- De Chernatony, L. e S. Segal-Horn (2001) *Building on Services' Characteristics To Develop Successful Services Brands*, *Journal of Marketing Management*, Vol. 17.
- De Chernatony, L. (2001) *From Brand Vision to Brand Evaluation. Strategically Building and Sustaining Brands*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Denzin, N. K. e Y. S. Lincoln (2000) *Handbook of Qualitative Research*, 1ª Ed, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Dickinson, P. (2001) *It's Not About Size. Bigger Brands for Smaller Businesses*, Londres, Virgin Publishing.
- Ellwood, I. (2001) *The Essential Brand Book*, Londres, Kogan Page.

- Feldwick, P. (1996) *Do we really need Brand Equity?*, pp. 93-117. Em Linda Caller (Ed.), *Researching Brands*, Holanda, Esomar.
- Fournier, S. M. (2000) *Dimensioning Brand Relationships Using Brand Relationships Quality*, Presentation at the Association for Consumer Research Annual Conference.
- Gilmore, A e D. Carson (2000) *The Demonstration of a Methodology for Assessing SME Decision Making*, *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, Vol. 2, N° 2.
- Gilmore, A., D. Carson e K. Grant (2001) *SME Marketing in Practice*, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 19, N° 1.
- Goodchild, J. e C. Callow (2001) *Bramis: Visions and Values*, Chichester: John Wiley & Sons.
- Hair, J.F. Jr., W.C. Black, B.J. Babin, R.E. Anderson, e R. L. Tatham (2005) *Multivariate Data Analyses* (6th edition), Prentice Hall
- Hamilton, R. T. e L. Lawrence (2001) *Explaining Size Differences in Smaller Firms*, *International Small Business Journal*, Vol. 19, N° 2.
- Herman, D. (2000) *Introducing Short-Term Brands: a New Branding Tool for a New Consumer Reality*, *The Journal of Brand Management*, Vol. 7, N° 5.
- Hill, S. e G. Rifkin (2000) *Radical Marketing*, Nova Yorque, HarperBusiness Book.
- Hunter, V.L. e D. Tietyen (1997) *Business-to-business marketing: creating a community of costumers*, Lincolnwood, NTC/Contemporary Publishing Company.
- Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e Inovação (2008a) *Sobre as PME em Portugal*, Publicação Bienal [online], Lisboa, IAPMEI – Direcção de Planeamento e Estudos. Fevereiro de 2008 [citado em 12 de Junho de 2009]. Disponível em URL: http://www.iapmei.pt/resources/download/sobre_pme_2008.pdf
- Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e Inovação (2008b) *Observatório da Criação de Empresas – Relatório 2007*, Publicação Anual [online]. Lisboa: IAPMEI- Direcção de Planeamento e Estudos. Agosto de 2008 [citado em 12 de Junho de 2009]. Disponível em URL: http://www.iapmei.pt/resources/download/oce_2007.pdf

- Instituto Nacional de Estatística, *Classificação Portuguesa das Actividades Económicas Rev. 3*, Publicação de periodicidade irregular. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P. 2007
- Interbrand Corporation (Sítio Web): <http://www.interbrand.com/>
- Kapferer, J-N (1998) *Strategic Brand Management - Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*: Kogan Page, 2º Ed.
- Kapferer, J-N (2000) *Re-marques - Les Marques à L Epreuve de la Pratique*, Paris, Editions D'Organisation.
- Kapferer, J-N (2002) *Ce Qui Va Changer les Marques*, Paris: Éditions d'Organisation
- Keller, K. (2000) *Building Customer-Based Brand Equity - A Blueprint for Creating Strong Brands, Workshop*: Amos Tuck School of Business.
- Keller, K. (2001) *Editorial: Brand Research Imperatives*, The Journal of Brand Management, Vol. 9, N° 1, September.
- Keller, K. (2002) *Branding and Brand Equity*, in *Handbook of Marketing*, Weitz, Barton A. e Robin Wensley (Editores), Londres: Sage Publications.
- Keller, K. (2003) *Strategic Brand Management, T Ed.*, New Jersey: Prentice Hall.
- Keller, K. e D. Lehmann (2006) *Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities*, Marketing Science, 25 (November-December).
- Knight, G. (2000) *Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalization*, Journal of International Marketing, Vol. 8, N°2.
- Kotler, P., G. Armstrong, J. Saunders e V. Wong, (2005) *Principles of Marketing*, 4ª Edição Europeia, New Jersey: Prentice Hall Europe.
- Kotler, P. (2003) *Marketing Management*, 1ª Edição, New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. e W. Pfoertsch (2008) *B2B brand management: the success dimensions of business brands*, Berlim, Springer.
- Kumar, N. e J. E. M. Steenkamp (2007) *Private Label Strategy: how to meet the store challenge*, Boston, Harvard Business School Publishing
- Kunde, J. (2002) *Unique Now ...Or Never*, London, Prentice Hall.

- Lederer, C. e Sam Hill (2001) *See Your Brands Through Your Customers' Eyes*, Harvard Business Review, June.
- Leeflang, P., D. R. Wittink, M. Wendell e P. A. Naert (2000) *Building Models for Marketing Decisions*, Boston, International Series in Quantitative Marketing: Kluwer Academic Publishers.
- Lodish, L., L. Morgan e A. Kallianpur (2001) *Entrepreneurial Marketing*, New York, John Wiley & Sons.
- Louro, M. J. e P. V. Cunha (2001) *Brand Management Paradigms*, Journal of Marketing Management, Vol. 17.
- McDonald, M., L. de Chernatony e F. Harris (2001) *Corporate Marketing and Service Brands. Moving Beyond the Fast-Moving Consumer Goods Model*, European Journal of Marketing, Vol. 35, N° 3/4.
- Milliken, J. (2001) *Qualitative Research and Marketing Management*, Management Decision, Vol. 39, N° 1.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand e J. Lampel (2000) *Safari de Estratégia*, Porto Alegre, Bookman.
- Morgan, A. (1999) *Eating the Big Fish. How Challenger Brands Can Compete Against Brand Leaders*, New York, John Wiley & Sons.
- Na, W., R. Marshall e K. Keller (1999) *Measuring Brand Power: Validating a Model for Optimizing Brand Equity*, Journal of Product and Brand Management, Vol. 8, N° 3.
- Perry, C. (2001) *Case Research in Marketing*, The Marketing Review, Vol. 1.
- Pestana, H. e J. Gageiro (2008) *Análise de Dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS*, Lisboa, Edições Sílabo, Lda.
- Pringle, H. e W. Gordon (2001) *Brand Manners*, Chichester: John Wiley & Sons.
- Ries, A. e L. Ries (2004) *The origin of brands: how product evolution creates endless possibilities for new brands*, Nova York, HarperCollins Publishers.
- Recomendação 2003/361/CE, in iapmei -
http://www.eicpme.iapmei.pt/resources/download/am/nova_def_pme.pdf

- Randall, G. (2000) *Branding: A Practical Guide to Planning Your Strategy*, 2ª Ed., London, Kogan Page.
- Ryder, I. (2000) *Futurology of Brand Management*, The Journal of Brand Management, Vol. 8, N° 1, September.
- Sampaio, R. (2002) *Marcas de A a .: Como Construir e Manter Marcas de Sucesso*, Rio de Janeiro, Editora Campus.
- Sarmiento, P. (2006) *A Marca na Estratégia de Marketing*, artigo não publicado, Lisboa, RedWeb.
- Saunders, M., P. Lewis e A. Thornhill (2000) *Research Methods for Business Students*, 2nd Edition, Harlow, Pearson Education Ltd.
- Schmidt, K. e C. Ludlow (2002) *Inclusive Branding. The Why and How of a Holistic Approach*, London, Palgrave Macmillan.
- Schmiemann, M. (2008) *Enterprises by size class – overview of SMEs in the EU*, Publicação Esporádica [online]. Bruxelas: Eurostat. Março de 2008 [citado em 8 de Novembro de 2009]. Disponível em URL: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-08-031/EN/KS-SF-08-031-EN.PDF
- Schmiemann, M. (2009) *SMEs were the main drivers of economic growth between 2004 and 2006*, Publicação Esporádica [online]. Bruxelas: Eurostat. Maio de 2009 [citado em 8 de Novembro de 2009]. Disponível em URL: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-09-071/EN/KS-SF-09-071-EN.PDF
- Silverman, D. (2000) *Doing Qualitative Research - A practical handbook*, Londres, Sage Publications.
- Siu, W-S e D. A. Kirby (1999) *Research into Small Firm Marketing: A Contextual Stepwise Approach*, Qualitative Market Research: An International Journal, Vol. 2, N° 2.
- Small Business Research Centre (Kingston University) em <http://business.kingston.ac.uk/sbrc>
- Srivastava, K. e A. D. Shocker (1991) *Brand Equity: A Perspective on its Meaning and Measurement*, Cambridge, Mass: Marketing Science Institute (1991).

- Stokes, D., S. Fitchew e R. Blackburn (1997) *Marketing in Small Firms: a Conceptual Approach*, Report to the Royal Mail, Small Business Research Centre, Kingston University.
- Stokes, D. (2000) *Entrepreneurial Marketing: A Conceptualisation from Qualitative Research*, *Qualitative Market Research*, Vol. 3, N° 1.
- Temporal, P. (2002) *Advanced Brand Management: From Vision to Valuation*, Singapura, John Wiley & Sons, inc.
- Trout, J. e S. Rivkin (2000) *Differentiate or die: survival in our era of killer competition* (segunda edição), Nova Jersey, John Wiley & Sons, inc.
- Trout, Jack (2001) *Big Brands, Big Trouble*, New York: John Wiley & Sons.
- Upshaw, L. e E. L. Taylor (2000) *The Master brand Mandate*, New York: John Wiley & Sons.
- Vick, E. (1993) *The Corporation as a Brand, Directors and Boards*, Vol. 17, N° 4.
- Wood, L. (2000) *Brands and Brand Equity: Definition and Management*, *Management Decision*, Vol. 38, N° 9

Anexos

Anexo 1 – Relevância da Marca B2B

ALTA		RELEVÂNCIA DA MARCA		BAIXA
Monolítica	<input checked="" type="checkbox"/>	Como é a estrutura dos fornecedores no mercado?	<input checked="" type="checkbox"/>	Fragmentada
Poucos	<input checked="" type="checkbox"/>	Quantos concorrentes estão presentes no mercado?	<input checked="" type="checkbox"/>	Muitos
Muito Simples	<input checked="" type="checkbox"/>	Quão complexo é o processo de compra?	<input checked="" type="checkbox"/>	Muito complexo
Muitos	<input checked="" type="checkbox"/>	Quantos são os executores envolvidos no processo de compra?	<input checked="" type="checkbox"/>	Poucos
Claramente visível	<input checked="" type="checkbox"/>	Qual é o grau de visibilidade da aplicação da marca?	<input checked="" type="checkbox"/>	Não é visível

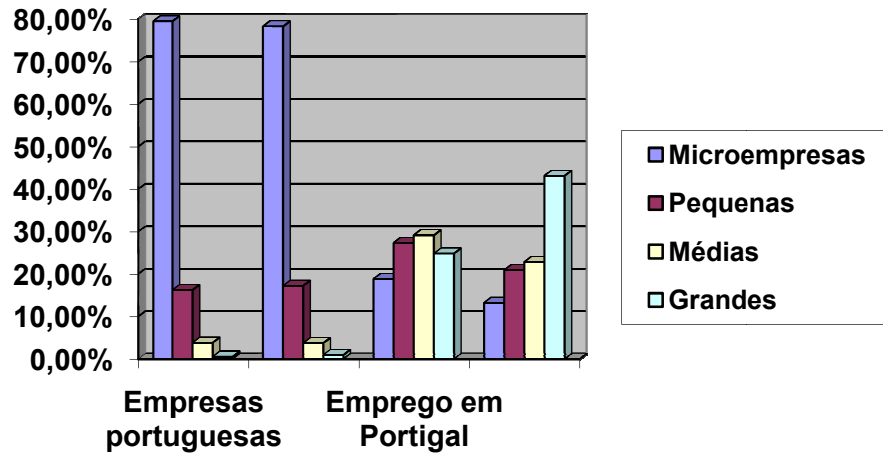
Fonte: Kotler e Pfoertsch (2008:66)

Anexo 2 - Definição de PME

Categoria	Efectivos	Volume de negócios	Balanço total
média empresa	< 250 (inalterado)	<= 50 milhões de euros (em 1996: 40 milhões)	<= 43 milhões de euros (em 1996: 27 milhões)
pequena empresa	< 50 (inalterado)	<= 10 milhões de euros (em 1996: 7 milhões)	<= 10 milhões de euros (em 1996: 5 milhões)
microempresa	< 10 (inalterado)	<= 2 milhões de euros (anteriormente não definido)	<= 2 milhões de euros (anteriormente não definido)

Fonte: Recomendações da Comissão de 2003 e de 1996, in www.iapmei.pt (Recomendação 2003/361/CE) – Esquematização Própria

Anexo 3 – Peso das micro, pequenas, médias e grandes empresas na indústria, em Portugal e na UE-15



Fonte: IAPMEI (2008a) – Adaptado

Anexo 4 – Percentagem de emprego nas empresas não financeiras

	%	MÉDIA EUROPEIA	RANKING #
Micro Empre- sas	43%	30%	3
Pequenas Empresas	24%	21%	10
Médias Empre- sas	17%	17%	21

Fonte: Schmiemann (2008) – Adaptado

Anexo 5 – Questionário

Marcas PME

O presente questionário enquadra-se num estudo académico de tese de Mestrado, no qual se pretende aferir a relação entre o sucesso das marcas criadas por micro e pequenas empresas e as diversas variáveis de marketing. O seu preenchimento (que demora cerca de 10 minutos) destina-se, portanto, a pequenas e médias empresas (ou seja, caso não ultrapasse nenhum dos seguintes requisitos: >250 efectivos; volume de negócios >50 milhões €; balanço total >43 milhões €) e que utilizem marcas próprias (ou seja, que utilize uma representação verbal, gráfica ou simbólica - seja de que tipo for - que a permita ser identificada). Todos os dados serão tratados de forma absolutamente confidencial, sendo que os resultados serão divulgados por todos os respondentes válidos. Desde já muito obrigado pela colaboração!

* Required

INÍCIO DO QUESTIONÁRIO

1. Identificação da Empresa

1.1. Nome da Empresa *

1.2. Área de Actividade * (se possível, identificar C.A.E.)

1.3. Forma Jurídica *

1.4. Ano de Fundação da Empresa *

1.5. Há quantos anos detém a empresa marcas próprias? *

1.6. Número de funcionários *

- 1 a 9
- 10 a 30
- 31 a 50
- 51 a 100
- 101 a 250

1.7. Volume de Negócios anual *

- 0 a 50.000 €
- 50.001 a 150.000 €
- 150.001 a 500.000 €
- 500.001 a 1.000.000 €
- 1.000.001 a 50.000.000 €

1.8. Dado que o objectivo deste estudo incide sobre Marcas, indique que departamentos relacionados tem na sua empresa.

- Marketing

- Comercial
- Merchandising
- Other:

1.9 Que órgão trata da Gestão de Marcas? *

- D. Marketing
- D. Comercial
- D. Merchandising
- Gerência
- Other:

2. Valor da Marca

Na presente secção, pretende-se fazer a avaliação (de forma muito empírica) da sua marca. Agradecemos a sua franca resposta a cada uma das seguintes questões:

2.1. Considera que a(s) sua(s) marca(s) tem notoriedade no mercado em que actua? *

- Nada
- Pouca
- Muita
- Absolutamente

2.2. Considera que a(s) sua(s) marca(s) permitem a diferenciação da sua empresa/produtos? *

- Nada
- Pouco
- Muito
- Absolutamente

2.3. No mercado em que actua, a marca influencia a escolha do cliente? *

- Nada
- Pouco
- Muito
- Absolutamente

2.4. Considera que a(s) sua(s) marca(s) cumpre as "promessas" feitas aos clientes? *

- Nada
- Pouco
- Muito
- Absolutamente

2.5. Como compararia a força da sua marca relativamente à concorrência? *

- Mais fraca
- Igual

- Mais forte

2.6. De que forma ausculta o público-alvo acerca da receptividade às suas opções em torno da gestão de marcas? *

- Não faz
- Estudos de mercado
- Estudos informais
- Recolha de opiniões de forma aleatória
- Other:

3. Opções de Marketing

Na última secção, pretende-se fazer uma breve listagem das grandes opções de marketing (nomeadamente de gestão de marca) realizadas pela sua empresa.

3.1. Como são identificados os produtos/serviços da empresa? *

- Pelo Nome do(s) proprietário(s) - ex.: "empresa do Sr. Carvalho"
- Firma da empresa - ex.: Santos & Irmão, Lda.
- Marca institucional - ex.: EDP
- Marca produto - ex.: sabonetes Dove

3.2. Quantas marcas (ou sub marcas) detém a sua empresa? *

- 1
- 2 a 3
- 4 a 10
- + de 10

3.3. A empresa tem marca(s) registada(s)? *

- Sim
- Não

3.4. Que tipo de marca(s) usa a empresa? *

- Marca institucional (identifica-se apenas a empresa | ex. Carreira e Filhos, Lda. / REN / etc.)
- Marca "umbrella" (identifica-se empresa e produto | ex. Nestlé Chocapic, Nestlé Nestum, etc.)
- Marca produto (apenas se identifica o produto | ex. duracell)

3.5. Como classifica a distribuição das suas marcas em relação ao público-alvo? *

- 1 marca para todos os públicos-alvo
- 1 marca para cada público-alvo
- várias marcas para 1 público-alvo

3.6. Numa relação qualidade preço, que posicionamento adopta a sua marca? *

- pelo Preço
- pela Qualidade
- Pela relação preço/qualidade

3.7. Como é feito o posicionamento da sua marca, em termos de qualidade?

- Qualidade dos Produtos
- Qualidade do Serviço
- Recursos Humanos
- Imagem de Marca
- Other:

3.8. Em que situação faz ou admite vir a fazer extensões de marcas? *

- Novos produtos na mesma linha
- Nova categoria de produtos
- Novas áreas de negócio
- Não admite fazer extensões

3.9. Produz "marcas brancas"? * Os seus produtos são identificados com outra marca, que não a sua?

- Sim
- Não

3.9.a. Em termos relativos, qual a percentagem de facturação afecta às marcas brancas?

- 1 a 10 %
- 11 a 20 %
- 21 a 50 %
- 51 a 70 %
- 71 a 90 %
- 91 a 100 %

3.10. Que elementos constituem a sua marca? No caso de deter várias marcas, refira-se à mais representativa

- Logotipo
- Lettering
- Slogan
- Declaração de posicionamento
- Other:

Obrigado pela colaboração!

Muito obrigado pelo tempo que destinou ao presente questionário. Após o devido tratamento, os resultados serão divulgados por todos os respondentes válidos que indicarem os contactos na presente secção. NOTA: não se esqueça de pressionar "continue"

Código Postal

Telefone

E-mail

Caso queira deixar algum comentário ou sugestão adicional, sff, use este espaço.

« BackContinue »

Fonte:

<http://spreadsheets.google.com/viewform?hl=en&formkey=dEJVdzZBZEpXeFZONFdWQWpOMV9oMnc6MA..>

Anexo 6 – e-mail tipo solicitando o preenchimento do inquérito on-line

Arquivo Editar Ver Inserir Formatar Ferramentas Ações Ajuda

Responder | Responder a todos | Reencaminhar

De: Marcas para PMEs | Ricardo de Carvalho [marcaPME@sapo.pt] Enviada: dom 29-11-2009 21:53

Para:

Cc: 'abc@gmail.com'

Bcc:

Assunto: marcas para PMEs - pedido de colaboração

Exmo. Sr. ou Sr.ª,


O meu nome é Ricardo de Carvalho e estou a coordenar um inquérito on-line (inserido na minha tese de mestrado em Marketing), com o intuito de achar uma relação entre as marcas empresariais mais fortes e as melhores práticas de marketing exercidas pelas micro, pequenas e médias empresas. O objectivo final passa pela elaboração de um kit de gestão de marcas para PMEs. O questionário destina-se portanto a empresários e colaboradores responsáveis de pequenas e médias empresas e leva menos de 10 minutos a preencher!

Neste sentido, solicito a sua melhor colaboração no preenchimento do referido documento, disponível on-line [aqui](#).
(caso o link não funcione, sff cole este endereço no seu browser: <http://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dEJVdzBZEpXeFZONFdWQWpO1Mv9oMnc61LA..>)

Desde já muito obrigado pela atenção!

PS. Caso possa reencaminhar esta mensagem aos seus contactos, fico extremamente grato.

Atentamente,
Ricardo de Carvalho
E-mail. marcaPME@sapo.pt
GSM. +351 962 637 583



Política de SPAM: Esta mensagem não pode ser considerada SPAM pois, além de não conter quaisquer fins comerciais, identifica as instruções para remoção de contacto, pelo que – se for esse o seu interesse, deve fazer "clique" aqui. sff.

Fonte: Própria

Anexo 7 – Distribuição de CAE em Portugal

Divisão*	Variável	Classe
A	1	Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca
B	2	Indústrias Extractivas
C	3	Indústrias Transformadoras
D	4	Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio
E	5	Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento gestão de resíduos e despoluição
F	6	Construção
G	7	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
H	8	Transportes e armazenagem
I	9	Alojamento, restauração e similares
J	10	Actividades de informação e de comunicação
K	11	Actividades financeiras e de seguros
L	12	Actividades Imobiliárias
M	13	Actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares
N	14	Actividades administrativas e dos serviços de apoio
O	15	Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória
P	16	Educação
Q	17	Actividades de saúde humana e apoio social
R	18	Actividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas
S	19	Outras Actividades de serviços
T	20	Actividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico e actividades de produção das famílias para uso próprio
U	21	Actividades dos organismos internacionais e outras instituições extra-territoriais

Fonte: INE (2007) – Esquematização Própria

Anexo 8 – Distribuição da Amostra por Área de Actividade

Área de Actividade					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	4	2,8	2,8	2,8
	Actividades de informação e de comunicação	8	5,6	5,6	8,3
	Actividades financeiras e de seguros	4	2,8	2,8	11,1
	Actividades Imobiliárias	2	1,4	1,4	12,5
	Actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	25	17,4	17,4	29,9
	Actividades administrativas e dos serviços de apoio	10	6,9	6,9	36,8
	Educação	4	2,8	2,8	39,6
	Actividades de saúde humana e apoio social	4	2,8	2,8	42,4
	Indústrias Transformadoras	35	24,3	24,3	66,7
	Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento gestão de resíduos e despoluição	4	2,8	2,8	69,4
	Construção	10	6,9	6,9	76,4
	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	22	15,3	15,3	91,7
	Alojamento, restauração e similares	12	8,3	8,3	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

Fonte: SPSS

Anexo 9 – Caracterização da amostra – empresas por número de trabalhadores e por volume de negócios:

Número de funcionários da empresa					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-9	79	54,9	54,9	54,9
	10-30	23	16,0	16,0	70,8
	31-50	16	11,1	11,1	81,9
	51-100	16	11,1	11,1	93,1
	101-250	10	6,9	6,9	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

Volume de Negócios					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 a 50 000	39	27,1	27,1	27,1
	50 001 a 150 000	22	15,3	15,3	42,4
	150 001 a 500 000	32	22,2	22,2	64,6
	500 001 a 1000 000	16	11,1	11,1	75,7
	1000 001 a 5000 000	35	24,3	24,3	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

Fonte: SPSS

Anexo 10 – Tabela de Contingência

A empresa está criada há quantos anos? * A empresa explora marcas próprias há quanto anos? Crosstabulation							
			A empresa explora marcas próprias há quanto anos?				Total
			1 a 2 anos	3 a 10 anos	11 a 25 anos	mais de 25 anos	
A empresa está criada há quantos anos?	1 a 2 anos	Count	19	2	0	0	21
		Expected Count	8,0	7,9	3,4	1,8	21,0
		% within A empresa está criada há quantos anos?	90,5%	9,5%	,0%	,0%	100,0%
		% within A empresa explora marcas próprias há quanto anos?	34,5%	3,7%	,0%	,0%	14,6%
		% of Total	13,2%	1,4%	,0%	,0%	14,6%
		Std. Residual	3,9	-2,1	-1,8	-1,3	
		Adjusted Residual	5,3	-2,9	-2,2	-1,5	
	3 a 10 anos	Count	20	38	0	4	62
		Expected Count	23,7	23,3	9,9	5,2	62,0
		% within A empresa está criada há quantos anos?	32,3%	61,3%	,0%	6,5%	100,0%
		% within A empresa explora marcas próprias há quanto anos?	36,4%	70,4%	,0%	33,3%	43,1%
		% of Total	13,9%	26,4%	,0%	2,8%	43,1%
		Std. Residual	-,8	3,1	-3,1	-,5	
		Adjusted Residual	-1,3	5,1	-4,5	-,7	
	11 a 25 anos	Count	10	12	19	0	41
		Expected Count	15,7	15,4	6,5	3,4	41,0
		% within A empresa está criada há quantos anos?	24,4%	29,3%	46,3%	,0%	100,0%
		% within A empresa explora marcas próprias há quanto anos?	18,2%	22,2%	82,6%	,0%	28,5%
		% of Total	6,9%	8,3%	13,2%	,0%	28,5%
		Std. Residual	-1,4	-,9	4,9	-1,8	
		Adjusted Residual	-2,2	-1,3	6,3	-2,3	
	mais de 25 anos	Count	6	2	4	8	20
		Expected Count	7,6	7,5	3,2	1,7	20,0
		% within A empresa está criada há quantos anos?	30,0%	10,0%	20,0%	40,0%	100,0%
		% within A empresa explora marcas próprias há quanto anos?	10,9%	3,7%	17,4%	66,7%	13,9%
		% of Total	4,2%	1,4%	2,8%	5,6%	13,9%
		Std. Residual	-,6	-2,0	,5	4,9	
		Adjusted Residual	-,8	-2,7	,5	5,5	

Total	Count	55	54	23	12	144
	Expected Count	55,0	54,0	23,0	12,0	144,0
	% within A empresa está criada há quantos anos?	38,2%	37,5%	16,0%	8,3%	100,0%
	% within A empresa explora marcas próprias há quanto anos?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	38,2%	37,5%	16,0%	8,3%	100,0%

Fonte: SPSS

Anexo 11 – Tabela de Contingência

A sua marca cumpre as promessas? * Ausculta o seu público-alvo através de estudos de mercado? Crosstabulation					
			Ausculta o seu público-alvo através de estudos de mercado?		Total
			Sim	Não	
A sua marca cumpre as promessas?	Pouco	Count	0	4	4
		Expected Count	,7	3,3	4,0
		% within A sua marca cumpre as promessas?	,0%	100,0%	100,0%
		% within Ausculta o seu público-alvo através de estudos de mercado?	,0%	3,3%	2,8%
		Std. Residual	-,8	,4	
		Adjusted Residual	-,9	,9	
	Muito	Count	12	80	92
		Expected Count	15,3	76,7	92,0
		% within A sua marca cumpre as promessas?	13,0%	87,0%	100,0%
		% within Ausculta o seu público-alvo através de estudos de mercado?	50,0%	66,7%	63,9%
		Std. Residual	-,9	,4	
		Adjusted Residual	-1,6	1,6	
	Absolutamente	Count	12	36	48
		Expected Count	8,0	40,0	48,0
		% within A sua marca cumpre as promessas?	25,0%	75,0%	100,0%
		% within Ausculta o seu público-alvo através de estudos de mercado?	50,0%	30,0%	33,3%

		Std. Residual	1,4	-,6	
		Adjusted Residual	1,9	-1,9	
Total		Count	24	120	144
		Expected Count	24,0	120,0	144,0
		% within A sua marca cumpre as promessas?	16,7%	83,3%	100,0%
		% within Ausculta o seu público-alvo através de estudos de mercado?	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: SPSS

ANEXO 12 – Tabela de Contingência

Como compara a força da sua marca em relação à concorrência? * Admite fazer extensões de marca para novas áreas de negócio? Crosstabulation					
			Admite fazer extensões de marca para novas áreas de negócio?		Total
			sim	não	
Como compara a força da sua marca em relação à concorrência?	+ fraca	Count	10	10	20
		Expected Count	11,1	8,9	20,0
		% within Como compara a força da sua marca em relação à concorrência?	50,0%	50,0%	100,0%
		% within Admite fazer extensões de marca para novas áreas de negócio?	12,5%	15,6%	13,9%
		Residual	-1,1	1,1	
		Std. Residual	-,3	,4	
	igual	Count	27	24	51
		Expected Count	28,3	22,7	51,0
		% within Como compara a força da sua marca em relação à concorrência?	52,9%	47,1%	100,0%
		% within Admite fazer extensões de marca para novas áreas de negócio?	33,8%	37,5%	35,4%
		Residual	-1,3	1,3	
		Std. Residual	-,3	,3	
	+ forte	Count	43	30	73
		Expected Count	40,6	32,4	73,0
		% within Como compara a	58,9%	41,1%	100,0%

		força da sua marca em relação à concorrência?			
		% within Admite fazer extensões de marca para novas áreas de negócio?	53,8%	46,9%	50,7%
		Residual	2,4	-2,4	
		Std. Residual	,4	-,4	
Total		Count	80	64	144
		Expected Count	80,0	64,0	144,0
		% within Como compara a força da sua marca em relação à concorrência?	55,6%	44,4%	100,0%
		% within Admite fazer extensões de marca para novas áreas de negócio?	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: SPSS

Anexo 13 – Tabela de Frequências

A sua marca cumpre as promessas?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco	4	2,8	2,8	2,8
	Muito	92	63,9	63,9	66,7
	Absolutamente	48	33,3	33,3	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

Fonte: SPSS

Anexo 14 - Tabela de Contingência

A marca tem Notoriedade? * A sua marca cumpre as promessas? Crosstabulation						
			A sua marca cumpre as promessas?			Total
			Pouco	Muito	Absolutamente	
A marca tem Notoriedade?	Pouco	Count	4	26	18	48
		% within A marca tem Notoriedade?	8,3%	54,2%	37,5%	100,0%
		% within A sua marca cumpre as promessas?	100,0%	28,3%	37,5%	33,3%
	Muito	Count	0	58	16	74
		% within A marca tem Notoriedade?	,0%	78,4%	21,6%	100,0%
		% within A sua marca cumpre as promessas?	,0%	63,0%	33,3%	51,4%
	Absolutamente	Count	0	8	14	22
		% within A marca tem Notoriedade?	,0%	36,4%	63,6%	100,0%
		% within A sua marca cumpre as promessas?	,0%	8,7%	29,2%	15,3%
Total		Count	4	92	48	144
		% within A marca tem Notoriedade?	2,8%	63,9%	33,3%	100,0%
		% within A sua marca cumpre as promessas?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: SPSS

Anexo 15 – Teste de Kolmogorov-Smirnov

Test Statistics ^a		
		Como compara a força da sua marca em relação à concorrência?
Most Extreme Differences	Absolute	,213
	Positive	,213
	Negative	,000
Kolmogorov-Smirnov Z		1,107
Asymp. Sig. (2-tailed)		,173
a. Grouping Variable: A empresa usa marca institucional?		

Fonte: SPSS