Victor Manuel Domingos Tavares

Gestão da Marca no Contexto da PME: Uma Conceptualização das Diferenças Suportada em Estudos de Caso do Sector do Calçado Português

Tese para obtenção do grau de Doutor em Ciências Empresariais

Sob orientação do

Professor Doutor Paulo de Neville da Cunha Sepúlveda e Lencastre

Faculdade de Economia

Universidade do Porto

Julho, 2004

Victor Manuel Domingos Tavares

Gestão da Marca no Contexto da PME: Uma Conceptualização das Diferenças Suportada em Estudos de Caso do Sector do Calçado Português

Tese para obtenção do grau de Doutor em Ciências Empresariais

Sob orientação do

Professor Doutor Paulo de Neville da Cunha Sepúlveda e Lencastre

Faculdade de Economia

Universidade do Porto

Julho, 2004

Agradecimentos

Dedico esta dissertação para obtenção do grau de Doutor à minha querida esposa, Maria Manuela, que desde a primeira hora me apoiou, incentivou e inspirou para a investigação.

Ao meu orientador, Prof. Doutor Paulo de Lencastre, agradeço toda a motivação que me soube transmitir desde o princípio, as críticas e sugestões que fez e que tanto me ajudaram, e o empenho e disponibilidade que desde a primeira hora colocou na orientação.

Ao Prof. Doutor Luís Mota de Castro agradeço a forma rigorosa, determinada e crítica como pautou a sua acção ao longo de todo o processo de investigação, na sua qualidade de docente acompanhante da Faculdade de Economia do Porto.

Um agradecimento especial para o Dr. Alfredo Jorge, Director Executivo da APICCAPS, e para todos e cada um dos empresários das empresas dos estudos de caso que, apesar dos seus enormes afazeres e limitações de tempo, me disponibilizaram o apoio, atenção e as informações indispensáveis para a concretização do estudo empírico.

Agradeço, ainda, a colaboração das seguintes pessoas e instituições que, directa ou indirectamente, contribuíram para a realização desta investigação, nomeadamente, em termos de disponibilização de pareceres, apoio logístico para a realização dos estudos de caso, realização das entrevistas e fornecimento de bibliografia:

Prof. Audrey Gilmore (University of Ulster); Prof. Chad Perry (Southern Cross University); Prof. Dan Herman (Herman – Strategic Consultants); Prof. David Carson (University of Ulster); Prof. David Stokes (Kingston Business School); Prof. Francisco Coelho (IPAM); Prof. Kevin L. Keller (Amos Tuck School of Business Administration at Dartmouth College); Prof. Leslie de Chernatony (University of Birmingham Business School); Prof. Paulo Cardoso (Universidade Fernando Pessoa); Carla Lima (Biblioteca da Escola de Gestão do Porto); Dr. Artur Duarte (Aerosoles); Dr. Chris Macrae (Leo Burnett Brand Consultancy); Dr. Eduardo Cruz (Formedia); Dr. Jonas Bergvall (Cocos Brand Concept); Dr. Paulo Vieira de Castro (ISAG); Dr. Wolgang Minnemann (W&R); Dr.Jorge Lorca (consultor de comunicação de marca); Dr. Miguel de Sousa Otto (DMP); Dra. Ana Cristina Ventura (ICEP - Gabinete de Marcas Portuguesas); Dra. Marta Pinheiro (ICEP); Eng. Leandro de Melo (Centro Tecnológico do Calçado de S. João da Madeira) e funcionários da Biblioteca da Faculdade de Economia do Porto.

Resumo

Esta dissertação adopta uma abordagem qualitativa/interpretativa e de *grounded theory* adaptada para estudar em profundidade, e numa perspectiva holística, dez casos de empresas portuguesas do sector do calçado (nove PMEs e uma grande-pequena empresa de referência), tendo em vista *propor uma conceptualização de como e porque os conceitos de gestão da marca diferem no contexto da PME*. A investigação assenta na: i) revisão e elaboração de uma síntese analítica e integrada da literatura (convencional e focal) sobre os conceitos da marca e modelos de gestão da marca; ii) identificação do universo de percepções e significados atribuídos pelos actores do contexto focal no que respeita às influências sobre a criação e gestão da marca, à perspectiva de gestão da marca e à evolução temporal da marca, envolvendo trinta entrevistas; e iii) análise das actividades de gestão da marca utilizadas na prática pelas PMEs. Numa *primeira* fase, os conceitos-chave da gestão da marca que integram o sistema de gestão estratégica da marca convencional são identificados e classificados em cinco categorias, e a gestão da marca é descrita e conceptualizada como uma gestão por processos com determinados atributos. Numa *segunda* fase, a investigação empírica é desenhada e realizada de forma a permitir a análise das percepções e práticas de gestão da marca das PME para cada uma daquelas categorias. *Finalmente*, são identificadas e conceptualizadas as variações entre o que efectivamente acontece e o que a teoria convencional da gestão da marca sugere que deveria acontecer.

A investigação suporta a premissa de que os conceitos de gestão da marca aplicáveis ao contexto da PME diferem de forma conspícua dos conceitos convencionais da gestão da marca. Os resultados empíricos obtidos permitem comprovar que os proprietários-gestores das PMEs abordam a marca de uma forma diferenciada, desenvolvendo os seus próprios processos de gestão de marca, que lhes permitem, de uma forma simplificada mas relativamente eficaz, recolher alguns dos benefícios associados à construção de marcas. Nesta conformidade, a dissertação oferece contributos para a construção de um novo paradigma e teoria empreendedores da gestão da marca, revelando existir uma ligação entre certas características inerentes do(s) proprietário(s)-gestor(es) das PMEs, a intensidade da sua orientação empreendedora, a gestão da marca e o desempenho desta a prazo. Apresenta instrumentos conceptuais descritivos da natureza da marca e dos processos de gestão da marca utilizados no contexto e sector estudados, assim como propostas de natureza normativa (e.g., um modelo conceptual das diferenças da gestão da marca nas PMEs contendo os novos aspectos e as adaptações a efectuar na literatura *versus* modelo sintético de gestão da marca convencional, e um construto de gestão da marca na PME). Por último, sugere um conjunto de seis proposições teóricas com implicações para a teoria e para a gestão, tendo em vista a investigação futura.

Abstract

This dissertation uses a qualitative/interpretative approach and an adapted grounded theory to study in depth, and from a holistic perspective, ten cases of Portuguese enterprises in the sector of footwear (nine SMEs and a big-small reference company), aiming at *providing a conceptualization of how and why brand management concepts differ within the context of SMEs*. The investigation is based on: i) review and elaboration of an analytical and integrated synthesis of reference literature (conventional and focal) concerning the concepts of brand and brand management models; ii) the identification of the universe of perceptions and meanings given by the actors under the focal context concerning the influences upon creation and management of the brand, the perspective of brand management and the evolution of the brand, using thirty interviews; and iii) an analysis of the brand management activities as used in practice by SMEs. In a *first* stage, the core concepts of brand management that integrate the conventional strategic brand management system are identified and classified according to five categories, and brand management is described and conceptualized as a management by processes with certain qualities. In a *second* phase, the empirical investigation is designed and carried on so as to allow an analysis of the perceptions and practices of brand management in SMEs for each of such categories. *Finally*, the variations between what is really happening and what conventional brand management theory suggests that should happen are identified and conceptualized.

The investigation supports the premise that the concepts of brand management applied within the context of SMEs differ conspicuously from conventional brand management concepts. The empirical results prove that owner-managers of SMEs approach brands in a different way, and develop their own processes of brand management, which allow them, in a simplified but relatively efficient way, to collect some of the benefits associated to brand building. According to this, the dissertation give contributions to build a new entrepreneurial paradigm and theory of brand management, revealing that exists a link between certain characteristics inherent to owner(s)-manager(s), the intensity of their entrepreneurial orientation, the brand management and its performance in the long run. It presents descriptive conceptual tools of the brand nature and brand management processes used within the studied context and sector, as well as proposals of a normative nature (e.g., a conceptual model of differences in brand management within SMEs containing the new aspects and adaptations to be made in the literature *versus* a synthetic model of conventional brand management, and a construct of brand management in the SME). Lastly, a set of six theoretical propositions with implications concerning theory and management, and aiming at a further investigation, is suggested.

Résumé

Cette dissertation adopte une approche qualitative/interprétative et de *grounded theory* adaptée à l'étude en profondeur, et sous une perspective holistique, de dix cas d'entreprises portugaises du secteur de la chaussure (neuf PMEs et une petite-grande entreprise de référence). Cette étude a pour objectif de *proposer une conceptualisation du pourquoi et du comment les concepts de gestion de la marque diffèrent dans le contexte de la PME*. La recherche est basée sur: i)- l'élaboration d'une synthèse analytique et intégrée de la littérature sur les concepts de la marque et sur ses modèles de gestion, conventionnelle et focale ; ii)- l'identification de l'univers de perceptions et de signifiés attribués par les acteurs du contexte focal en ce qui concerne les influences sur la création et sur la gestion de la marque, la perspective de gestion de la marque et son évolution temporelle, à travers trente entrevues demi-structurées ; iii)- l'analyse des activités de gestion de la marque utilisées dans la pratique par les PME. Lors d'une *première* phase, les concepts-clef de la gestion de la marque intégrant le système de gestion stratégique de la marque conventionnelle sont identifiés et classés en cinq catégories. La gestion de la marque est décrite et conceptualisée comme une gestion réalisée par des procédés jouissant de certains attributs. Lors d'une *seconde* phase, la recherche empirique est dessinée et réalisée de façon à permettre l'analyse des perceptions et des activités de gestion de la marque des PME pour chacune de ces catégories. Finalement, les variations entre ce qui arrive effectivement et ce que la théorie conventionnelle de la gestion de la marque suggère devoir arriver sont identifiées et conceptualisées.

La recherche supporte la prémisse que les concepts de gestion de la marque applicables au contexte de la PME diffèrent visiblement des concepts conventionnels de la gestion de la marque. Les résultats empiriques obtenus permettent de prouver que les propriétaires-gestionnaires des PME font une approche de la marque d'une façon différente, développant leurs propres procédés de gestion de la marque, ce qui leur permet, d'une manière plus simple mais relativement efficace, de recueillir quelques-uns des bénéfices inhérents à la construction de marques. En conformité, la dissertation offre quelques contributions pour la construction d'un paradigme et d'une théorie entreprenante de la marque, révélant qu'il existe une liaison entre certaines caractéristiques inhérentes au(x) propriétaire(s)-gestionnaire(s), à l'intensité de leur orientation entreprenante, à la gestion de la marque et à son développement à terme, dans le contexte de la PME. Elle présente également des instruments conceptuels descriptifs de la nature de la marque et de ses procédés de gestion utilisés dans le contexte du secteur étudié, ainsi que des propositions de nature plus normative (un modèle conceptuel des différences de la gestion de la marque dans les PME, tenant compte des nouveaux aspects et des adaptations à effectuer dans la littérature de la marque *versus* un modèle synthétique de gestion de la marque conventionnelle, ainsi qu'un instrument de gestion de la marque dans la PME, par exemple). En dernier lieu, elle suggère un ensemble de six propositions théoriques ayant des implications pour la théorie et pour la gestion, compte tenu de la recherche future.

ÍNDICE

Agradecimentos *i*

Resumo *ii*

Abstract *iii*

Résumé *iv*

Lista de Figuras e de Quadros *ix*

Lista de Apêndices e de Anexos *xii*

Palavras-chave *xii*

1. **Introdução** 2

1.1. Antecedentes da investigação 2

1.2. Problema e questões de investigação 4

1.3. Justificação da investigação 11

1.3.1 Pressupostos 11

1.3.2 Relevância e oportunidade 14

1.4. Metodologia 21

1.5. Plano geral da dissertação 25

1.6. Definições 26

1.7. Delimitações de âmbito 28

1.8. Conclusão 31

2. **Questões de investigação** 34

2.1 Introdução 34

2.2 Da teoria convencional da gestão da marca 35

2.2.1. Da natureza da marca 35

2.2.1.1 Introdução 35

2.2.1.2 O paradigma teórico emergente da marca 36

2.2.1.3 Natureza multidimensional e significado da marca 47

2.2.1.4 Papéis e benefícios da marca 75

2.2.1.5 Requisitos da marca 79

2.2.1.6 Conclusão 84

2.2.2 Da natureza e modelização da gestão da marca 88
2.2.2.1 Introdução 88
2.2.2.2 Da natureza da gestão da marca 89
2.2.2.3 Dos modelos e abordagens da gestão da marca 95
2.2.2.4 Conclusão 110
2.2.3 Da saliência dos conceitos da gestão da marca 113
2.2.3.1 Da identificação dos conceitos salientes 113
2.2.3.2 Da definição dos conceitos salientes 117
2.2.4 Da síntese da gestão da marca convencional 118
2.2.4.1 Do modelo de sistema de gestão da marca baseado em processos 118
2.3 Da teoria focal da gestão da marca no contexto da PME 137
2.3.1 Diferenças nas percepções e práticas da gestão da marca 139
2.3.2 O problema da acessibilidade à marca na PME 140
2.3.3 Papel da marca na PME 142
2.3.4 Condições específicas para a gestão da marca na PME 145
2.4 Resumo das lacunas de conhecimento na literatura da gestão da marca 152
2.5 Delimitação do problema e identificação das questões de investigação 154
2.5.1 Introdução 154
2.5.2 A indústria portuguesa do calçado: breve caracterização 155
2.5.3 A emergência da marca nas PME portuguesas produtoras de calçado 161
2.5.4 O problema da investigação 165
2.5.5 O modelo conceptual da investigação 166
2.5.6 As questões de investigação 168
2.5.7 Conclusão 175

3. **Metodologia da investigação** 178
3.1 Introdução 178
3.2 Justificação do paradigma de investigação 179
3.3 Justificação da estratégia de estudos de caso 186
3.4 Critérios de selecção de casos e seu número 193
3.5 Procedimentos dos estudos de caso 198

3.5.1 Acesso 199
3.5.2 Entrevistas 200
3.5.3 Relatórios e documentação 205
3.5.4 Observação 206
3.6 Procedimentos de análise e interpretação dos estudos de caso 207
3.6.1 Caracterização dos procedimentos analíticos 207
3.6.2 Análises dos casos 213
3.6.3 Formação das proposições teóricas 213
3.6.4 Envolvimento da literatura 221
3.6.5 CAQDAS e QSR N6 Student 222
3.6.6 Validação, confiança e generalização 226
3.6.6.1 Triangulação 226
3.6.6.2 Validade e confiança 227
3.6.6.3 Generalização 228
3.7 Limitações da investigação dos estudos considerados 231
3.8 Considerações éticas 232
3.9 Conclusão 233

4. **Análise dos dados** 236
4.1 Introdução 236
4.2 Breve descrição dos casos 238
4.3 Configuração dos dados por questão de investigação 259
4.4 Resumo das principais diferenças conceptuais da gestão da marca no contexto da PME 332
4.5 Conclusão 350

5 **Conclusões e implicações** 354
5.1 Introdução 354
5.2 Conclusões sobre cada questão de investigação 357
5.3 Conclusões sobre o problema da investigação 394
5.4 Implicações para a teoria 412
5.5 Implicações práticas 425

5.5.1 Para os responsáveis empresariais 425

5.5.2 Para os responsáveis sectoriais e governamentais 428

5.6 Limitações da investigação 430

5.7 Investigação futura 431

Apêndices 433

Referências 473

Anexos 503

Lista de Figuras

1.1 Metodologia da investigação 24
2.1 Natureza unificada das marcas 69
2.2 O que fazem as marcas 71
2.3 Modelo conceptual do sistema de gestão da marca por processos 120
2.4 Cartografia dos processos chave do sistema de gestão da marca 131
2.5 Modelo conceptual de investigação da gestão da marca na PME 167
5.1 Modelo conceptual de gestão da marca no contexto da PME 359
5.2 Tipologia evolutiva da marca (do produtor) nas PMEs do sector do calçado português, de acordo com o valor acrescentado 374
5.3 Evolução da marca (do produtor) nas PMEs do sector do calçado português, de acordo com a orientação empreendedora 379
5.4 Evolução da marca (do produtor) nas PMEs do sector do calçado português, de acordo com a centralidade na estratégia da empresa 380

Lista de Quadros

2.1 Temas de definição e conceptualizações da marca identificadas na literatura 58
2.2 Diferentes perspectivas do conceito de marca 65
2.3 Classificação dos modelos de gestão da marca 106
2.4 Caracterização dos modelos de gestão da marca 108
2.5 Conceitos salientes de gestão da marca 115
2.6 Categorização dos conceitos da gestão da marca 166
2.7 Resumo das questões de investigação 174
3.1 Sistema de codificação de dados para a análise computorizada dos dados recolhidos 209
3.2 Definição dos principais construtos utilizados na conceptualização da gestão da marca no contexto da PME 217
3.3 Identificação dos documentos no N6 224
4.1 Perfil das empresas dos estudos de caso (em Dezembro de 2003) 238

4.2 Caracterização das marcas da empresa A (em Dezembro de 2003) 240
4.3 Caracterização das marcas da empresa B (em Dezembro de 2003) 242
4.4 Caracterização das marcas da empresa C (em Dezembro de 2003) 244
4.5 Caracterização das marcas da empresa D (em Dezembro de 2003) 246
4.6 Caracterização das marcas da empresa E (em Dezembro de 2003) 248
4.7 Caracterização das marcas da empresa F (em Dezembro de 2003) 250
4.8 Caracterização das marcas da empresa G (em Dezembro de 2003) 252
4.9 Caracterização das marcas da empresa H (em Dezembro de 2003) 253
4.10 Caracterização das marcas da empresa I (em Dezembro de 2003) 255
4.11 Caracterização das marcas da empresa J (em Dezembro de 2003) 258
4.12 Legenda das citações na análise dos dados 260
4.13 Exemplos de citações: Limitação de recursos 263
4.14 Exemplos de citações: Fase do ciclo de vida da empresa 264
4.15 Exemplos de citações: Ambiente e normas da indústria 265
4.16 Exemplos de citações: Orientação empreendedora do proprietário-gestor 268
4.17 Exemplos de citações: Localização do controlo do proprietário-gestor 271
4.18 Exemplos de citações: Poder de decisão do proprietário-gestor 272
4.19 Exemplos de citações: Aprendizagem experencial do proprietário-gestor 273
4.20 Exemplos de citações: Importância da tecnocratização da empresa 275
4.21 Caracterização da perspectiva de gestão da marca dos estudos de caso 278
4.22 Resumo dos principais motivos, papéis e benefícios, desafios e requisitos para o sucesso das marcas de PMEs 281
4.23 Conceptualização de gestão da marca dos proprietários-gestores dos estudos de caso 285
4.24 Caracterização da progressão da marca (do produtor) no contexto das PMEs do sector do calçado português 287
4.25 Análise SWOT das marcas das PMEs 295
4.26 Exemplos de citações: Estilo de tomada de decisão da marca 298
4.27 Taxionomia das entrevistas dos estudos de caso das médias-baixas empresa relativa a aspectos da organização da marca 301
4.28 Taxionomia das entrevistas dos estudos de caso das médias-médias, média-elevada e grande-baixa empresas relativa a aspectos da organização da marca 302

4.29 Exemplos de citações: Atributos e adaptações organizacionais para a marca 303
4.30 Exemplos de citações: Atributos da estratégia da marca 305
4.31 Taxionomia das entrevistas dos estudos de caso das médias-baixas empresa relativa a aspectos das actividades estratégicas da marca 309
4.32 Taxionomia das entrevistas dos estudos de caso das médias-médias, média-elevada e grande-baixa empresas relativa a aspectos das actividades estratégicas da marca 312
4.33 Taxionomia das entrevistas dos estudos de caso das médias-baixas empresa relativa às actividades de construção da marca 318
4.34 Taxionomia das entrevistas dos estudos de caso das médias-médias, média-elevada e grande-baixa empresas relativa às actividades de construção da marca 320
4-35 Taxionomia das entrevistas dos estudos de caso das médias-baixas empresa relativa às actividades de avaliação e melhoria da marca 326
4.36 Taxionomia das entrevistas dos estudos de caso das médias-médias, média-elevada e grande-baixa empresas relativa às actividades de avaliação e melhoria da marca 327
4.37 Exemplos de citações: Actividades de avaliação e melhoria da marca 328
4.38 Exemplos de citações: Retorno dos investimentos nas marcas 329
4.39 Exemplos de citações: Diferenças percebidas da gestão da marca pelos proprietários-gestores 332
4.40 Resumo das características inerentes das PMEs derivadas dos estudos de caso 335
5.1 Modelo conceptual (normativo) de gestão da marca convencional (derivado da literatura) *vs.* Modelo conceptual (normativo) das diferenças de gestão da marca no contexto da PME 396
5.2 Paradigma empreendedor de gestão da marca: estrutura e conteúdo 418

Lista de Apêndices

1. Conceitos de gestão da marca relevantes, por autores 434
2. Definições dos conceitos salientes da gestão da marca convencionais 439
3. Indústria do Calçado Portuguesa 457
4. Distribuição das Empresas por Dimensão na Indústria do Calçado Portuguesa 459
5. Resumo dos principais estudos existentes sobre o problema da marca nas PMEs portuguesas do sector do calçado 461

Lista de Anexos

1 Comunicação remetida às empresas-alvo da investigação (pela APICCAPS)
2. Carta remetida pelo investigador às empresas-alvo dos estudos de caso
3. Guião das entrevistas dos proprietários-gestores das PMEs estudadas
4. Exemplo de relatórios da análise temática de dados do QSR N6

Palavras-chave: Empreendedorismo, Gestão da Marca, Gestão de PMEs, Marcas de PMEs, Marketing de PMEs, Pequenas e Médias Empresas.

"Os edifícios envelhecem e transformam-se em ruínas.
As máquinas deterioram-se.
As pessoas morrem.
Mas o que continua a viver são as marcas."

(Group Chief Executive of United Biscuits)

1. Introdução.

Este capítulo apresenta os antecedentes, o problema e as questões de investigação a abordar, assim como uma justificação detalhada para a realização da mesma. É feita uma breve exposição sobre a metodologia utilizada e apresentado o plano geral da dissertação. Finalmente, são definidos conceitos relevantes utilizados na dissertação, e explicitadas as delimitações de âmbito da mesma.

1.1 Antecedentes da investigação.

Uma análise da vasta literatura relacionada com a gestão da marca (e.g., Kapferer, 1992; Upshaw, 1995; Aaker, 1996 a; Macrae, 1996; de Chernatony e McDonald, 1998; Keller, 1998; Urde, 1999; Aaker e Joachimsthaler, 2000; Davis, 2000; de Chernatony, 2001 c; Kapferer, 2001, Kunde, 2002; Temporal, 2002, Keller, 2003; Clifton e Simmons, 2004) revela que tem existido uma tendência sistemática para a conceptualização e investigação empírica nesta área se focar na realidade das marcas das grandes empresas e nas marcas do consumidor que tendem a ser fortemente publicitadas.

Alguma literatura académica e profissional da marca tem vindo, no entanto, a chamar a atenção para o facto de a gestão da marca[1] não interessar e estar ao alcance apenas das grandes empresas que actuam em categorias de produtos maduras e utilizam um número maior ou menor de especialistas da marca (consultores, *designers* e *marketeers*). Como demonstramos na secção 2.3, tem existido, sobretudo na última década e meia, um interesse crescente no fenómeno específico da construção de marcas de produtos e serviços na perspectiva da pequena e média empresa (PME) ([2]) (e.g., Kapferer, 1990 a; Keller, 1998; Morgan, 1999; Cobbenhagen, 2000; Abimbola, 2001; Badoc, 2001; Bergvall, 2001; Dickinson, 2001; Lodish *et al.*, 2001; Kapferer, 2002 e Keller, 2003).

[1] Definida como o conjunto de actividades coordenadas e interligadas respeitantes à concepção, organização, estratégia, construção e avaliação e melhoria contínua da marca, com vista à criação de uma vantagem competitiva sustentável para a empresa através da criação de um capital de marca forte.

[2] Resumidamente, adoptamos aqui a definição da União Económica e Monetária (UEM) do que constitui uma PME, que classifica as empresas, em termos do número de trabalhadores, como *micro empresas* (com menos de 10 trabalhadores); *pequenas empresas* (10-49 trabalhadores); e *médias empresas* (50-249 trabalhadores). As restantes, ou sejam as que possuem 250 ou mais trabalhadores, são consideradas *grandes empresas.*

A marca deixou de, efectivamente, ser o domínio das grandes empresas e dos bens de consumo. Cada vez mais PMEs estão a investir em marcas, seguindo a constatação de que a marca e só a marca é que permite diferenciar uma empresa das outras num mercado saturado. Tal literatura aponta para um entendimento de que: (i) qualquer empresa participante numa determinada cadeia de valor, dos fornecedores aos fabricantes, até aos retalhistas, e independentemente da sua dimensão, poder adoptar uma política de marca antes de desenvolver o seu programa de *marketing*, na perspectiva da criação de vantagens competitivas sustentáveis; (ii) os princípios e conceitos básicos da marca são os mesmos; apesar de (iii) as características específicas das PMEs determinarem adaptações nas suas práticas da marca - que necessitam ser identificadas e conceptualizadas.

As abordagens da marca adoptadas pelas grandes empresas necessitam, consequentemente, de ser modificadas para se adaptarem na prática às necessidades e características das PMEs. Tal significa que certas teorias, instrumentos e técnicas de gestão da marca não serão relevantes ou úteis para aplicação nas PMEs. Neste contexto, defendemos a necessidade de uma afinação da teoria convencional da gestão da marca tal como se encontra sintetizada nas secções 2.2.3 e 2.2.4 desta dissertação. Esta preocupação é corroborada por Keller (1998), quando reconhece explicitamente que cada aplicação e situação da gestão da marca é única e necessita de "ser cuidadosamente escrutinada e analisada sobre como melhor se aplica, ou possivelmente em alguns casos, ignorar as várias recomendações e orientações (sobre a marca)" (p. 634).

Todavia, a investigação sobre a gestão da marca nas PMEs tem recebido uma atenção muito limitada por parte dos investigadores académicos ou profissionais. Em Portugal, apesar de existirem vários exemplos de PMEs (particularmente nos sectores da têxtil, vestuário e calçado) que estão envolvidas em processos de construção de marcas à escala internacional, não foi prestada a devida atenção a este fenómeno, quer em termos de produção teórica de origem académica ou profissional, quer no que respeita à realização de trabalhos empíricos de cariz científico. Na revisão da literatura na secção 2.5.3 sobre o problema específico da marca nas PMEs portuguesas do sector do calçado, identificámos apenas sete estudos de natureza académica e profissional que se limitaram a fazer breves referências sobre tal problemática, ou a analisar superficialmente a mesma. Na secção 1.3 justificamos com maior detalhe a investigação.

1.2 Problema e questões de investigação.

Tendo sido identificada uma necessidade de refinar o quadro teórico convencional da gestão da marca tendo em consideração a realidade do contexto específico de actuação das PMEs, face à lacuna detectada no corpo do conhecimento da marca desenvolvido durante a investigação prévia, o problema da investigação desta dissertação é definido nos seguintes termos:

- ***Como e porque os conceitos de gestão da marca diferem no contexto da PME?***

Pretendemos investigar empiricamente a premissa de que os conceitos de gestão da marca no contexto da PME são diferentes dos conceitos convencionais da gestão da marca propostos na literatura. Se esta premissa não for suportada com evidência empírica criteriosamente recolhida, então existirá pouco interesse em analisar separadamente o comportamento das PMEs no que respeita à forma como procedem na prática à gestão das suas marcas.

Nesta dissertação, concluímos que os conceitos de gestão da marca no contexto da PME são diferentes em termos conspícuos, nos agentes envolvidos e na sua forma e conteúdo, dos conceitos convencionais que se revelam melhor adaptados às realidades e necessidades das grandes empresas. Tais diferenças decorrem, essencialmente, de certas características inerentes da gestão e das condições de actuação dos proprietários-gestores das PMEs, assumindo o nível de intensidade da orientação empreendedora destes (i.e., o nível e frequência da orientação empreendedora) uma importância decisiva para o desempenho da marca a prazo. Propomos também uma agenda para investigação futura centrada em cinco temas de investigação da gestão da marca e que pretende contribuir para a construção de um novo paradigma de gestão da marca no contexto da PME, que se poderá denominar de paradigma empreendedor de gestão da marca.

Desta forma, demonstramos que, face à inexistência, até à data, de um quadro teórico sistematizado e consistente, e de base empírica, aplicável aos processos de gestão da marca utilizados pelas PMEs, se manifesta uma necessidade efectiva de se conceptualizar as suas diferenças de actuação.

Neste enquadramento, esta dissertação tem uma **dupla finalidade**: (1) construir um modelo de investigação apropriado que permita orientar eficazmente o trabalho empírico sobre o problema e as questões de investigação; e (2) desenvolver uma conceptualização holística de como e porque os conceitos de gestão da marca diferem no contexto específico da PME, com utilização de uma abordagem qualitativa e baseada na análise e interpretação das percepções e práticas de gestão da marca de PMEs.

Os cinco **objectivos específicos** prosseguidos pela investigação são:

1. Construir um modelo conceptual do sistema de gestão da marca a partir dos *inputs* da revisão desta literatura, que integre o essencial da teoria convencional, e sirva como referência para a conceptualização a desenvolver;
2. Analisar o estado da arte da literatura focal e identificar os seus contributos para o problema da investigação;
3. Identificar o universo de percepções e significados dos actores das PMEs, nomeadamente no que respeita ao uso das marcas, aos papéis, benefícios e desafios que lhes são reconhecidos e à natureza da estratégia da marca;
4. Obter uma adequada compreensão sobre como os processos de gestão da marca são "operacionalizados" nas PMEs, através da análise das suas práticas reais da marca; e
5. Comparar as acções da marca recomendadas pela literatura com as práticas da marca adoptadas por PMEs portuguesas do sector do calçado, e identificar as diferenças.

Tendo presente uma categorização proposta dos conceitos convencionais da gestão da marca na secção 2.5.5, a análise das percepções e práticas de gestão da marca na PME procura identificar e descrever as seguintes cinco questões de investigação focais:

Q.1 Como e porque se caracteriza a concepção e a evolução das marcas no contexto da PME?

Q.2 Como se diferenciam o comportamento e o funcionamento organizacionais nas PMEs que desenvolvem marcas?

Q.3 Como e porque têm sido utilizadas as estratégias de marca nas PMEs?

Q.4 Como e porque têm as PMEs procurado assegurar a construção das suas marcas?

Q.5 Como avaliam as PMEs o desempenho das suas marcas na prática?

A opção por estas questões de investigação em particular resultou da nossa convicção de que é nestas áreas de inquirição que serão de esperar as maiores diferenças em relação ao quadro teórico convencional da marca.

Os **contributos da investigação** desta dissertação são vários, podendo ser classificados em termos de: (1) contributos para a teoria; e de (2) contributos para a gestão. De seguida, destacamos os principais **contributos para a teoria**.

1. *Construção de um modelo conceptual sintetizador e integrador das abordagens da marca e da gestão da marca propostas na literatura convencional.*

   Com base nos *inputs* da revisão da vasta literatura académica e profissional mais representativa do estudo da marca, é efectuada, de forma inédita, uma síntese e integração dos principais contributos das várias abordagens (prescritivas e descritivas) sobre a marca e os modelos de gestão da marca, e proposto um quadro teórico abrangente, incluindo os aspectos relacionados *quer com o conteúdo, quer com o processo de gestão da marca*. Em particular, é proposto um modelo conceptual do sistema de gestão da marca por processos, integrando conceitos da gestão da marca salientes na literatura convencional, cujas definições são amplamente revistas e claramente explicitadas. Desta forma, procura-se demonstrar que os vários modelos e abordagens da marca se complementam entre si, e colmatar a lacuna na literatura de uma visão teórica holística destas diferentes perspectivas, através da combinação dos aspectos relevantes da gestão da marca, encarando esta como um processo estratégico, sistémico e integrado.

2. *Construção de um quadro teórico de natureza estrutural[3] e holístico das diferenças da gestão da marca no contexto da PME, permitindo o aprofundamento do seu conhecimento.*

[3] Um quadro estrutural em marketing apresenta as características de uma lista descritiva de conceitos, em série ou em formato de grelha, que ajuda a organizar e, consequentemente, começa a resolver um problema de marketing (Rossiter, 2001). Por sua vez, Day e Montgomery (1999) defenderam que os quadros e tipologias são muitas das vezes mais úteis para os gestores do que as teorias, embora muitas vezes como precursores à construção de teoria. Porque os quadros estruturais não especificam as relações causais entre conceitos, precedem as teorias.

É proposto um quadro teórico abrangente que enquadra e sistematiza, pela primeira vez, o conhecimento adquirido sobre as diferenças conceptuais da gestão da marca no contexto da PME, envolvendo um escrutínio dos conceitos convencionais da gestão da marca neste contexto empresarial específico preenchendo, desta forma, uma importante lacuna em termos da literatura focal da marca. A partir de um modelo de investigação construído para o efeito, e através de um desenho de investigação qualitativa (que poderá e deverá ser replicada), é identificada, descrita e interpretada a natureza do desfasamento existente entre o que a teoria convencional da marca propõe e a prática da marca nas PMEs. Em particular, analisa-se se tal desfasamento deriva essencialmente de uma mera falta de conhecimento dos princípios da marca, de dificuldades na execução da política da marca, ou da natureza intrínseca das acções intuitivas dos proprietários-gestores tal como foi sugerido por Carson e McCartan-Quinn (1995). *É proposto um modelo*[4] *conceptual normativo das diferenças de gestão da marca no contexto da PME versus um modelo sintético normativo de gestão da marca convencional (derivado da literatura), contendo os novos aspectos e as adaptações a efectuar na literatura da marca.* Este modelo das diferenças assume importância como instrumento de indagação científica do fenómeno estudado, permitindo que se identifique a estrutura, o funcionamento e a evolução do sistema de gestão da marca nas PMEs, estando baseado no conhecimento prévio e na investigação empírica realizada.

Em particular, o desenvolvimento de um corpo teórico próprio para a gestão da marca na PME tem as seguintes vantagens (adaptado de Baker, 2001): (i) *valor prático*: uma boa teoria da marca da PME contribuirá para melhorar o processo de tomada de decisão e a resolução de problemas da gestão da marca neste tipo de empresas, contribuindo para que se torne uma parte essencial da carteira de estratégias competitivas das PMEs; (ii) *criação de conhecimento*: a teoria proporcionará uma orientação e estrutura para a investigação académica e ajudará a ter um sentido mais claro dos factos; (iii) *estatuto académico*: a gestão da marca, como disciplina académica, necessita de ter a sua própria teoria que contemple os vários contextos e sectores económicos; e (iv) *curiosidade intelectual*: só a teoria

[4] Modelo no sentido em que representará uma versão simplificada e resumida de todas as diferenças nos conceitos de gestão da marca susceptíveis de serem identificadas no contexto das PME, e que realçará aquelas diferenças que forem identificadas como sendo as mais importantes.

pode proporcionar a base para uma compreensão de como o processo da gestão da marca se desenvolve e para a explicação dos fundamentos e das forças subjacentes.

3. *Desenvolvimento de um novo campo de investigação académica (gestão da marca na PME) e contribuição para a construção de um novo paradigma e teoria empreendedores da gestão da marca.*

Os resultados empíricos obtidos comprovam que os proprietários-gestores das PMEs abordam a marca de uma forma única e diferenciada, desenvolvendo os seus próprios processos de gestão de marca, que lhes permitem, de uma forma simplificada mas relativamente eficaz, recolher alguns dos benefícios inerentes à construção de marcas. Nesta conformidade, a dissertação oferece contributos para a construção de um paradigma e teoria empreendedores da marca, revelando existir uma interdependência e ligação entre as características inerentes do(s) proprietário(s)-gestor(es), a intensidade da sua orientação empreendedora, a gestão da marca e o desempenho da marca a prazo no contexto da PME.

Permite, consequentemente, compreender a gestão da marca na PME tal como é praticada (teoria descritiva), sugerindo ainda algumas pistas sobre como deveria ser praticada (teoria normativa). Contribui igualmente para o estabelecimento dos significados atribuídos às actividades da marca, e das motivações dos proprietários-gestores de PMEs para desencadearem determinadas iniciativas e actividades da marca. Não existe, contudo, a intenção de surgir com uma teoria do processo de gestão da marca que explique, de uma vez por todas, como e porque as marcas são geridas nas PMEs. O nosso propósito é antes proporcionar uma interpretação parcial, que necessitará de ser associada a outras interpretações na procura de uma compreensão mais profunda do fenómeno estudado. Em suma, a interpretação proposta oferece componentes importantes para uma afinação da teoria da gestão da marca existente, sendo posteriormente necessários refinamentos, assim como testes empíricos adicionais da conceptualização proposta.

4. *Formulação de proposições teóricas tendo em vista o desenvolvimento de generalizações empíricas sobre a gestão da marca nas PMEs, com base na realização de outros estudos empíricos sobre o problema de investigação*[5].

   Uma análise comparativa com outros casos nacionais e internacionais permitirá a identificação de áreas de investigação relevantes para as questões relacionadas com a gestão do conhecimento e das competências da marca nas PMEs.

5. *Disponibilização de dados empíricos sobre as percepções existentes e os processos de gestão da marca utilizados no contexto da PME.*

   São disponibilizados dados empíricos abundantes sobre as percepções e práticas de gestão da marca utilizados em PMEs, permitindo a identificação, descrição e interpretação de diferenças significativas dos conceitos de gestão da marca neste contexto. A conceptualização das diferenças conceptuais proporcionada nesta dissertação deriva de uma interpretação holística dos dados empíricos obtidos. Tal conceptualização está, desta forma, sustentada nas percepções, decisões, actividades e comportamentos reais das PMEs, oferecendo contributos para a compreensão do papel da marca e da natureza específica da gestão da marca nestas empresas.

Finalmente, os **contributos fundamentais para a gestão** dos resultados da investigação podem ser resumidos nos seguintes termos:

[5] Segundo Cierpicki et al (2000), as generalizações empíricas (consideradas como sinónimas de princípios empíricos de marketing) consistem em "declarações de conhecimento de marketing derivadas através da pesquisa e do conhecimento prévios" (p. 772). Para Bass (1995), uma generalização empírica consiste mais precisamente num "padrão ou regularidade que se repete em diferentes circunstâncias e que pode ser descrito de forma simples por métodos matemáticos, gráficos ou simbólicos. Um padrão que se repete mas que não necessita de ser universal em todas as circunstâncias" (p. G6). As generalizações empíricas devem satisfazer as seguintes características: resultarem de múltiplos estudos (mínimo de dois estudos); possuírem qualidade (serem de elevada qualidade); respeitarem a objectividade (estudos por mais do que um autor) e terem consistência (os resultados devem ser consistentes em diversas condições). Para Barwise (1995), para além de as generalizações se basearem em evidência empírica repetida, as boas generalizações possuem cinco características: alcance (verificar-se num vasto leque de condições diferentes (e.g., sectores, países, situações, etc.), precisão (descrição do fenómeno observado várias ou muitas vezes), parcimónia (*trade-off* entre alcance, precisão e parcimónia), utilidade (algo que os profissionais de marketing; achem útil) e ligação com a teoria (ser explicada por ou ter alguma ligação com a teoria).

1. Ajuda aos proprietários-gestores para alavancarem os seus recursos da marca, melhorarem o desempenho das marcas e alcançarem vantagens competitivas sustentáveis;
2. Compreensão das causas dos sucessos alcançados e dos entraves colocados às empresas do sector do calçado na construção de marcas e num melhor desempenho das mesmas;
3. Identificação de iniciativas de marca críticas a desenvolver pelas empresas ou entidades oficiais, públicas ou privadas.

Em suma, uma conceptualização das diferenças da gestão da marca na PME ajudará a proporcionar um fundamento para uma abordagem mais relevante e focalizada para se chegar às PMEs e ajudar os proprietários-gestores a desenvolverem as suas actividades de gestão de marcas próprias.

1.3 Justificação da investigação.

1.3.1 Pressupostos.

Esta investigação está, fundamentalmente, sustentada nos seguintes dois pressupostos, em conformidade com a perspectiva de análise que apresentámos na secção inicial respeitante aos seus antecedentes:

1°) As PMEs são essencialmente distintas das grandes empresas;
2°) A teoria convencional da gestão da marca está adaptada às características e necessidades das grandes empresas.

A justificação destes pressupostos encontra-se na vasta literatura sobre o *marketing* das PMEs e sobre a marca. Sobretudo na última década, tem sido colocada na literatura uma particular ênfase nas características únicas do *marketing* das PMEs e em como as dificuldades ligadas à gestão da marca nas PMEs devem ser (ou têm sido) ultrapassadas. Atendendo à sua relevância para o *design* da nossa investigação, procedemos de seguida a uma justificação concisa destes dois pressupostos, assim como esclarecemos melhor a importância e a oportunidade do tema desta dissertação.

As PMEs são essencialmente distintas das grandes empresas

No âmbito de uma abordagem qualitativa às empresas de menor dimensão[6], é actualmente amplamente consensual e reconhecido que "as pequenas empresas são fundamentalmente diferentes das grandes empresas" (Curran e Blackburn, 2001, p. 14), e Penrose (1959) referiu a analogia de as pequenas e as grandes empresas serem fundamentalmente tão diferentes umas das outras como os *caterpillars* são das

[6] Na prática, estas empresas constituem um grupo muito heterogéneo. Tendo presente que não é a dimensão organizacional que determina o propósito e objectivos das empresas, é possível identificar as seguintes razões que explicam porque uma empresa é uma PME: (i) *a empresa é nova*, sendo de esperar que, com os recursos adequados e no tempo, venham a expandir-se para além da sua dimensão actual; (ii) a empresa *sofre de problemas de gestão*, necessitando de crescer e de se reestruturar para se tornar competitiva; e (iii) *a empresa possui a dimensão adequada*, não tendo necessidade ou intenções de crescer, sendo competitiva e lucrativa com a sua actual dimensão. A evolução é sobretudo de natureza qualitativa, visto o crescimento organizacional não ser desejável.

borboletas. Tal significa que as pequenas empresas são realmente diferentes, e não simplesmente empresas grandes em pequena dimensão (Hill e McGowan, 1999).

Consequentemente, nem tudo o que é importante para as empresas de maior dimensão o será para as empresas mais pequenas, e vice-versa. Uma vasta literatura sobre o marketing nas PMEs tem vindo a apresentar evidência no sentido de estas empresas não poderem praticar o marketing convencional devido às limitações de recursos que são inerentes a todas as PMEs e também porque os proprietários-gestores das PMEs actuam e pensam de uma forma diferente das práticas da tomada de decisão nas grandes empresas do marketing convencional. Em particular, Gilmore *et al.* (2001), e Carson e Gilmore (2000 a; 2000 b) procuraram demonstrar como a gestão de *marketing* nas PMEs é diferente, e que a literatura da PME confirma largamente que diferenças significativas envolvem as várias áreas de gestão: e.g., Curran e Blackburn (2001) identificaram várias particularidades e mencionaram um número de estudos de casos que demonstram que as PMEs necessitam de novos conceitos que reflictam o comportamento e as abordagens dos proprietários-gestores (e.g., Jarvis *et al.*, 1996 em relação à gestão do *cash-flow*; Holiday, 1995, relativamente ao *layout* industrial; North *et al.*, 1998 no que respeita à gestão da qualidade), assim como Romano e Ratnatunga (1995) (e.g., Brooksbank *et al.*, 1992 em relação à gestão de *marketing*). Da mesma forma, a evidência indica que a dimensão da empresa influencia o comportamento de *marketing* em actividades como o preço (Shipley, 1983; Jobber e Hooley, 1987; Carson *et al.*, 1998), a gestão de vendas (Jobber *et al.*, 1989), e a estratégia de crédito (Shipley e Neale, 1984). Por sua vez, (Stokes, 2000 b) resumiu nos seguintes termos as características essenciais das PMEs: base de clientes restritas, conhecimento de marketing limitado, e esforços empresariais variáveis e não planeados.

A revisão da literatura revelou, por conseguinte, que as PMEs são uma realidade muito rica para a investigação na medida em que, tal como referido por Curran e Blackburn (2001), "pequeno não significa simples" e "nem uma pequena empresa é apenas uma versão em pequena escala de uma grande empresa" (p. 5). Estes autores alertaram, contudo, para a existência de dificuldades na investigação das PMEs, como sejam: a explicitação e explicação dos significados e padrões subjacentes às suas interacções nem sempre são fáceis; as motivações dos que se encontram envolvidos podem ser diversas e complexas; as acções podem variar em relação aos objectivos reconhecidos

ou governadas por repertórios motivadores difíceis de decifrar; outros, para além do empresário ou proprietário-gestor, moldam igualmente a empresa e o seu destino; as actividades não possuem estruturas claras e procedimentos de registo; as medições de resultados são difícil e as proposições teóricas difíceis de testar; existe uma elevada proporção de pequenas empresas com dois ou mais proprietários-gestores/parceiros/directores, cada um com os seus objectivos empresariais e diferentes aptidões e práticas de gestão; e, finalmente, as generalizações são difíceis de concretizar devido à sua extrema heterogeneidade.

A teoria convencional da gestão da marca está adaptada às grandes empresas

Existe actualmente o reconhecimento de que existe uma considerável assincronia entre a teoria e a prática do *marketing* (O'Driscoll e Murray, 1998), verificando-se que, na maior parte das vezes, "a prática tem ido à frente da teoria" e que os gestores tomam decisões de *marketing* "sem uma completa compreensão das suas propriedades e processos" (ibidem, p. 391). Por tal motivo, O'Driscoll e Murray defenderam que deve ser desenvolvido um esforço de investigação que contribua para o aumento da sincronia entre as propostas teóricas e as práticas efectivas de gestão no domínio do *marketing*, como forma de contribuição para a melhoria do desempenho empresarial e para o progresso da disciplina de *marketing*. Em particular, há muito que se verifica existir um hiato entre as teorias de *marketing* académicas e a forma como o *marketing* é praticado nas PMEs (Carson, 1990), parecendo estar a verificar-se o mesmo em relação à teoria convencional da marca. Constata-se que esta assenta sobretudo nas experiências e práticas de marca das grandes empresas e que, consequentemente, as suas propostas se encontram perspectivadas para a realidade das grandes empresas. Como referimos, existe, no entanto, uma certa quantidade de literatura desenvolvida na última década relativa à aplicação do processo da marca às PMEs, mas com alguns desvios em relação ao processo de gestão da marca típico das grandes empresas. (e.g., Egan *et al.*, 1992; Keller, 1998; Dickinson, 2001; Abimbola, 2001; Bergvall, 2001). Tal situação reflecte uma necessidade de se interpretar o fenómeno da marca de uma forma mais apropriada ao contexto específico da PME.

Através desta investigação, pretendemos questionar a generalização dos conceitos e modelos de gestão da marca propostos na literatura convencional da marca (ou seja, avaliar a sua validade externa), e analisar as diferenças marcantes dos conceitos da marca na PME, submetendo desta maneira o quadro teórico da teoria convencional da gestão da marca a um rigoroso escrutínio qualitativo/interpretativo.

1.3.2 Relevância e oportunidade.

O tema da dissertação assume uma particular relevância considerando:

1°) A elevada importância do sector das PMEs para as economias nacionais e economia global, e os seus contributos para o emprego e inovação (Graham, 1999; Day, 2000);

2°) A oportunidade do tema da investigação, face ao fenómeno crescente das experiências da marca em PMEs, surgindo as marcas destas empresas como componentes importantes das suas estratégias de diferenciação, fontes possíveis de vantagem competitiva sustentável e instrumentos para a criação de uma indispensabilidade de mercado;

3°) A falta de investigação prévia sobre o problema da investigação; e

4°) O interesse das aplicações potenciais dos resultados de uma investigação aprofundada, nomadamente no que respeita ao sector focal.

Analisamos, de seguida, cada um destes aspectos.

Elevada importância do sector das PMEs

Existe uma necessidade de investigação rigorosa e bem conduzida sobre as PMEs, nomeadamente sobre os vários temas da área do *marketing*, visando a melhoria da eficácia da sua acção junto dos mercados e, em particular do seu desempenho comercial, face à elevada importância económica destas empresas nas economias nacionais e (Curran e Blackburn, 2001). De facto, a literatura salienta que ainda existe um enorme *deficit* de investigação de *marketing* sobre a empresa de menor dimensão, particularmente da empresa empreendedora (Shaw e Carson, 1995). As PMEs têm um papel decisivo na economia europeia porque representam mais de 95% das empresas da União Europeia, contribuindo para aproximadamente 2/3 do emprego e 60% do valor acrescentado. Em Portugal, as PMEs representam 99,8% do número total de empresas,

75% do volume de emprego e cerca de 60% das vendas (Tavares, 1993). São igualmente importantes considerando o seu papel e contributos para a regeneração económica dos países (Blackburn e Jennings, 1996).

Importância crescente das marcas nas PMEs

De entre os motivos evidenciados na literatura para as marcas estarem a ser consideradas estrategicamente relevantes no âmbito do *marketing* das PMEs, destacam-se os seguintes:

1. As PMEs, por todo o mundo, têm de fazer face à nova era de competição global intensa e defrontam-se com os mesmos desafios que as grandes empresas multinacionais (globalização, desregulamentação e avanços tecnológicos), estando sujeitas na maior parte dos casos às regras de competitividade internacional (Bedbury, 2002), sendo de destacar: necessidade de fazerem face a concorrentes mais agressivos; a constantes mudanças tecnológicas e dinâmicas políticas; a consumidores cada vez mais exigentes e conhecedores; e a mercados sensíveis aos efeitos da globalização e ao papel das marcas;
2. As marcas poderão desempenhar um papel importante nas situações de mercado em que é mais difícil competir apenas com base na qualidade do produto ou no preço (Simon, 1996), servindo os nomes de marca e os capitais de marca (*brand equity*) associados às mesmas como pontos de diferenciação (Lehmann e Winer, 2002);
3. A única forma de as PMEs diminuírem a sua vulnerabilidade face aos gigantes da distribuição é fazerem-se exigir pelo mercado, através da construção de uma marca bem conhecida e com uma imagem específica junto do público-alvo[7] (Badoc, 2001; Kapferer, 2002);
4. A criação de uma imagem de marca constitui um meio eficaz de luta contra a concorrência das grandes empresas produtoras, permitindo a algumas empresas de menor escala sair da condição vulnerável de meras subcontratadas (Badoc, 2001); e
5. Os consumidores mostram uma prontidão sem precedentes para experimentar novas marcas e uma preferência crescente por uma variedade de marcas (Herman, 2000).

[7] Desta forma, será possível impor melhores condições à distribuição e combater melhor a concorrência.

Por tais motivos, algumas PMEs tentam novas formas para melhorar a sua imagem e posição no mercado, considerando a construção de marcas e o reposicionamento de mercados como principais prioridades estratégicas. A este propósito, Seth (1998) salientou:

> "A procura de vantagem competitiva, um requisito antes reconhecido apenas nas empresas melhor geridas, é agora prosseguido de uma forma inexorável por todo o lado no mundo, por empresas de toda a forma e feitio, industriais e de serviços, *por PMEs tanto como os maiores batalhões*" (p. 198, nosso sublinhado).

A emergência de PMEs com iniciativas activas de criação e construção de marcas é, efectivamente, uma tendência mundial. Neste contexto, a marca pode ser encarada como um processo económico utilizado ou a utilizar pelas PMEs para obterem algum poder de mercado através da diferenciação dos seus produtos ou serviços numa base lucrativa, e permanecerem à frente da concorrência, existindo evidência empírica neste sentido. Efectivamente, Doyle (1990), ao reunir evidência no que respeita à rendibilidade de marcas fortes, concluiu que as marcas pequenas podem ser rendíveis e que uma marca forte num mercado de nicho[8] pode, inclusive, obter uma rendibilidade maior do que uma marca forte num mercado de grandes dimensões[9]. De acordo com a evidência do estudo PIMS, e para um leque alargado de indústrias, o factor mais importante relativo a uma elevada rendibilidade é a quota de mercado. Tal significa que, para ter sucesso, uma marca não necessita de ser grande em termos absolutos. Nesta situação, as PMEs deveriam ter como objectivo construir marcas fortes que dominem os seus segmentos de mercado, e as marcas de nicho podem ser rendíveis desde que sejam fortes nos mercados-alvo efectivamente servidos (Randall, 2000, p. 17), e assegurem uma comercialização continuada de produtos e marcas de qualidade. A evidência empírica demonstra ainda que, pela via da internacionalização, as marcas de nicho desenvolvidas por PMEs se podem transformar em negócios de dimensão superior ao de muitas

[8] Por *nicho de mercado* entendemos um grupo de clientes potenciais definidos de uma forma estreita e precisa, sendo uma forma de segmentação de mercado direccionada para segmentos muito pequenos. Desta forma, por definição, uma empresa que se focaliza num mercado de nicho dedica-se a uma necessidade satisfeita por um produto ou serviço que não é satisfeita pelas principais empresas no mercado.

[9] Os resultados obtidos são relativos a marcas de produtos de consumo de movimentação rápida (ou, em inglês, "fast moving consumer goods").

marcas generalistas não internacionalizadas (e.g., Simon, 1996)[10]. Mostra igualmente que a opção pela marca está a transformar rapidamente a forma como muitos produtos de PMEs são comercializados e comunicados e as empresas estão a ser geridas.

Tal transformação está reflectida na forma como muitas PMEs industriais estão a definir e a gerir as suas marcas e as suas empresas para o futuro, sendo possível que as marcas se estejam a tornar rapidamente no principal activo competitivo para algumas PMEs. A este propósito, Mazzarol e Ramaseshan (1996, p. 185) demonstraram, num estudo sobre as actividades de *marketing* de PMEs da Austrália Ocidental, a existência de uma relação estatística significativa entre sucesso e o uso de certas práticas de *marketing* nas pequenas empresas, incluindo o desenvolvimento de capital de marca.

No que respeita à questão das especificidades e dos desafios próprios relacionados com a dimensão das PMEs e a gestão da marca, a literatura destaca a falta de competências de *marketing* e de tempo de gestão, e uma limitação de recursos financeiros e humanos[11] (e.g., Farhangmehr, 1991).

Em suma, o conhecimento sobre os processos de gestão de *marketing*, e nomeadamente no que respeita às práticas do *marketing* das PMEs, é ainda muito limitado, fragmentado e não muito profundo (Carson *et al.*, 2001, p. 29). Em particular, o fenómeno da marca e do processo da marca no contexto da PME é uma área não devidamente explorada, como demonstramos na secção 2.4, tendo recebido até ao momento muito pouca atenção, apesar de:

1) Ser um aspecto temático do *marketing* com um interesse actual crescente, traduzido pelo surgimento de literatura específica sobre tal tema, ainda que limitada, com referências expressas de autores influentes no domínio do estudo da marca sobre a necessidade de consideração da marca no contexto da PME como um caso especial (e.g., Keller, 1998; Kapferer, 2002); e

[10] As PME podem, naturalmente, dedicar-se a segmentos de mercado generalistas desde que disponham dos recursos necessários para fazer face aos investimentos exigidos, visto tal estratégia exigir a aquisição de uma dimensão suficiente para se efectuar uma abordagem bem sucedida de mercados de grandes dimensões e diversificados; em contrapartida, poderão adoptar um posicionamento de marca de nicho.

[11] Esta constatação poderá justificar, pelo menos em parte, porque a maioria das PME, apesar de se encontrarem na posição única de alavancar os aspectos positivos da criação, alimento e sustentação de relações intensas com os seus clientes, não procederem a uma gestão activa das suas marcas.

2) Se verificar que um número crescente de PMEs industriais tem sido forçado ou induzido a prosseguir políticas de marca sobretudo a partir da última década (e em particular, portuguesas) por força dos acontecimentos e das pressões competitivas e de mercado, e por as respectivas indústrias estarem a mudar o seu foco e direcção no sentido de serem adoptados novos instrumentos de ***marketing*** que as tornem mais competitivas.

Falta de investigação prévia sobre o problema da investigação

Faltam estudos que orientem e proporcionem um suporte apropriado aos responsáveis das PMEs que pretendam desenvolver processos de construção de marcas de sucesso. As investigações empíricas, estudos e literatura sobre a gestão da marca nas PMEs são ainda muito limitadas e fragmentadas, inexistindo tão-pouco uma perspectiva integrada. Existem várias recomendações de investigação identificadas na literatura e relativas à marca e ao processo da marca que podem e devem ser perspectivadas para a realidade das PMEs. Muito particularmente, há que referir uma das prioridades de investigação académica sobre as marcas e o processo da marca identificadas e sugeridas pelo MSI – Marketing Science Institute para o período de 2002-2004: *o estudo da gestão da marca (branding) de nicho versus gestão da marca de mercados de massa*[12]. Ora, são sobretudo e normalmente as PMEs que procuram servir mercados com a natureza de nicho (ainda que as grandes empresas também lhes dediquem atenção), pelo que é neste âmbito de actuação que procuram construir as suas marcas e desenvolver as várias actividades de marca[13]. Deve ser ainda ser tomada em consideração a recomendação de Shipley e Howard (1993) no sentido de "a investigação futura do processo da marca dever *ter em consideração os efeitos da dimensão da empresa...*" (p. 65, nosso itálico). Existe uma lacuna clara, uma falta de referência sobre como o processo da marca é afectado pelas diferenças na dimensão da empresa, e sobre os efeitos e desafios de gestão colocados pela marca e o processo da marca no âmbito do sector das PMEs. Até ao momento, só algumas das diferenças de dimensão existentes nas empresas de menor dimensão foram estudadas (Hamilton e Lawrence, 2001; Paolillo, 1984). Atende

[12] Disponível no sítio da Internet com o endereço www.msi.org/msi/rp0204.cfm.

[13] As grandes empresas estão normalmente, por vocação, interessadas em actuar sobretudo no contexto de mercados de massa e mais globais, estando apetrechadas para fazerem face à complexidade da gestão num contexto alargado e dispondo de meios sofisticados.

igualmente à recomendação feita por Carson e McCartan-Quinn (1995) que, ao abordarem os problemas de *marketing* das pequenas empresas, preconizaram que "existe uma necessidade de descrições relevantes da teoria de *marketing* que sejam acessíveis aos profissionais" (p. 30). Efectuaram igualmente uma recomendação no sentido de uma maior investigação sobre a realidade específica da PME, visto que, para aqueles autores, "se aceitarmos a noção de que a prática é enriquecida e melhorada por quadros teóricos/formais...", então deverá ser efectuado um esforço para se "*conceptualizarem as acções intuitivas*" (p. 30, nosso itálico) que caracterizam muita da actividade desenvolvida no contexto da PME.

O tema é igualmente consistente com uma das prioridades de investigação propostas por Keller (2001, p. 5; 2002, p. 171) relativa à necessidade de desenvolvimento de modelos mais refinados para áreas de aplicação específica da gestão da marca, que permitam uma melhor compreensão das semelhanças e diferenças para diferentes áreas de aplicação, de forma a se ajustarem às necessidades dos seus utilizadores (Keller, 2000, p. 20). Finalmente, outras sugestões feitas na literatura serão igualmente consideradas: investigação que forneça um quadro teórico para a gestão da marca nas empresas de pequena dimensão (Hedlund, 2003); contribuição para melhorar a compreensão dos processos de gestão da marca adoptados através de esforços empíricos (Barwise, 1993, pp. 102/3; Louro e Cunha, 2001, p. 868); necessidade de investigação empírica sobre como gerir marcas com sucesso (Hankinson e Hankinson, 1999, p. 136).

Oportunidade da investigação sectorial

A tendência para a construção de marcas é particularmente relevante na indústria que foi seleccionada para ser o ponto focal de discussão – o sector do calçado português. A indústria do calçado proporciona uma plataforma apropriada para a compreensão das várias questões envolvidas no processo da marca em PMEs, nomeadamente por o sector específico do calçado de moda estar a encarar uma situação de mercado crescentemente globalizado, com clientes crescentemente exigentes, e uma concorrência agressiva. Vários estudos (alguns promovidos por entidades oficiais) analisaram a importância e o papel das marcas nas PMEs portuguesas e a importância do processo da marca como uma estratégia competitiva, mas de uma forma não conclusiva. Alguns destes estudos

propuseram explicitamente a política de marca como a única forma de se competir com sucesso numa economia aberta e globalizada (Monitor Company, 1994; ICEP, 1999).

Neste contexto, várias PMEs portuguesas do sector do calçado foram compelidas, por questões de mercado ou de concorrência, a desenvolverem projectos de marca[14], encarando a marca como uma estratégia de diferenciação do produto adequada às suas circunstâncias. Por tal motivo, estão confrontadas com um desafio estratégico com fortes implicações (CCRN, 1996; AIP, 1998). Os resultados do desenvolvimento de estratégias de marca por PMEs portuguesas não são ainda claros. Alguma evidência demonstra que tais resultados aparentam ser relativamente fracos e pouco eficazes (em termos de consciência de marca e capacidade para atrair um preço superior) (e.g., Simões, 1997), e que muitas das vezes são adoptados procedimentos apenas aplicáveis às grandes empresas, ainda que numa escala pequena. Neste contexto, a investigação das questões da marca no âmbito do sector de calçado português é particularmente relevante e urgente, considerando o grande peso desta indústria para a economia portuguesa: representa actualmente cerca de 8% do total das exportações da indústria nacional; ocupa o segundo lugar na lista dos maiores exportadores no âmbito da UEM; e contribui, em número de pares de sapatos, para 1,5% das exportações mundiais.

Finalmente, a opção por este tema de investigação resultou ainda de uma dupla preocupação: a *primeira,* e mais importante, é de natureza académica, e visa contribuir para o conhecimento da marca e dar sequência ao trabalho de investigação realizado pelo investigador no âmbito da sua Tese de Mestrado subordinada ao tema "Estratégias para as PMEs Industriais Portuguesas Face à Integração Europeia: O Caso da Indústria do Calçado", abordando desta vez o tema específico da gestão da marca no contexto da PME; a *segunda* preocupação é de natureza profissional, e reside em obter uma compreensão profunda da natureza e do processo de gestão da marca, assim como do impacto do contexto de actuação deste tipo de empresas na sua abordagem da marca, que permita aumentar a eficácia da acção do investigador no âmbito da sua actividade profissional como consultor de PMEs nos domínios da estratégia empresarial e do *marketing* da marca.

[14] Estima-se que as empresas portuguesas do calçado desperdiçam cerca de 70% do valor económico do sector ao não dominarem a concepção, promoção e distribuição dos seus produtos (ou seja, a marca, a distribuição e a comercialização).

1.4 Metodologia.

Nesta dissertação é utilizado um processo de investigação de natureza qualitativa/interpretativa, com uma estratégia de investigação interactiva incluindo estudos de caso e construção de uma *grounded theory* adaptada. Apresenta características predominantemente exploratórias[15] e descritivas, a partir das questões de investigação que orientaram a recolha dos dados e foram deduzidas a partir da revisão da literatura. Sempre que possível, procura fornecer interpretações sobre determinados aspectos de tal fenómeno, abordando tanto o que realmente fazem quando confrontadas com os desafios da marca[16] quanto o que as PMEs deveriam fazer. De uma forma inédita, o propósito da investigação é sistémico e holístico, visando preencher uma lacuna na literatura e proporcionar um contributo abrangente sobre as diferenças dos conceitos de gestão da marca no contexto da PME.

A investigação é desenvolvida no âmbito do paradigma[17] do realismo (Hunt, 1994; Perry *et al.*, 1999), igualmente conhecido como paradigma do realismo crítico ou pós-positivista (Guba e Lincoln, 1994), por se revelar apropriada para investigações no domínio do marketing. Está incluída, igualmente, no campo de investigação do *interface do marketing/entrepreneurship* (e.g., Carson, 1999; Carson e Gilmore, 2000 a; Carson e Coviello, 1996). A abordagem de Stokes (2000 a) sobre a conceptualização do *marketing* empreendedor no contexto das PMEs teve uma particular influência no desenho da nossa investigação, visto esta dissertação visar um processo específico do *marketing*, como é o da gestão da marca, assim como a de McAdam (2000). No seu conjunto, a investigação procura assegurar o necessário equilíbrio entre uma abordagem indutiva e dedutiva, ou seja: após uma análise de natureza dedutiva de um conjunto de conceptualizações prévias relevantes obtidas a partir da revisão da literatura, é desenvolvida uma análise empírica e indutiva das questões de investigação para que surja um novo conhecimento sobre a marca tal como é gerida por PMEs.

---

[15] A investigação exploratória é qualitativa e enfatiza a interrogação "quais são as variáveis envolvidas?". Em contraste, a investigação explicativa é quantitativa e privilegia a interrogação "quais são as relações precisas entre variáveis?".

[16] É hoje reconhecido na literatura que uma boa descrição pode vir a transformar-se numa prescrição, se revelar comportamentos exemplares em condições particulares.

[17] Neste contexto, por paradigma entendemos o quadro mental partilhado que representa um modo de pensar, percepcionar e compreender o mundo.

Para este efeito, são realizados dez estudos de caso, envolvendo entrevistas semi-estruturadas e em profundidade aos respectivos proprietários-gestores e a recolha de toda a informação relevante sobre cada caso. São estudados casos de empresas portuguesas do sector do calçado, que ilustram a forma como as PMEs compreendem e gerem as suas marcas. O sector do calçado foi escolhido considerando o seu peso significativo na economia portuguesa e o papel importante na especialização económica do país. Os estudos de caso proporcionam *inputs* de informações do mundo real a partir dos quais são formados conceitos e proposições e tentada a geração de teoria. A amostra é teórica e propositada (escolha de casos ilustrativos, variados e que proporcionam o máximo de informação) e guiada pela saturação (parar quando a nova informação de casos adicionais se aproximar do zero).

Nesta conformidade, é realizada uma abordagem de natureza indutiva, caracterizada por "se deixar a realidade contar a sua história nos seus próprios termos e não nos termos da teoria recebida e dos conceitos aceites" (Gummesson, 2003, 488). São procuradas explicações através de entrevistas a outros actores informados do contexto, como investigadores académicos, consultores, responsáveis de associações empresariais e entidades oficiais. É realizada, igualmente, uma triangulação de percepções e informações para se obter uma melhor representação da realidade. Desta forma, é efectuada uma abordagem de teoria empírica adaptada, envolvendo a indução de um conjunto de conceitos até que emirja uma conceptualização ampla dos processos da marca específicos do contexto da PME a partir dos dados, tendo como referência cinco categorias analíticas definidas na secção 2.5.5 e devidamente articuladas no modelo de investigação utilizado. No total, são realizadas 30 entrevistas.

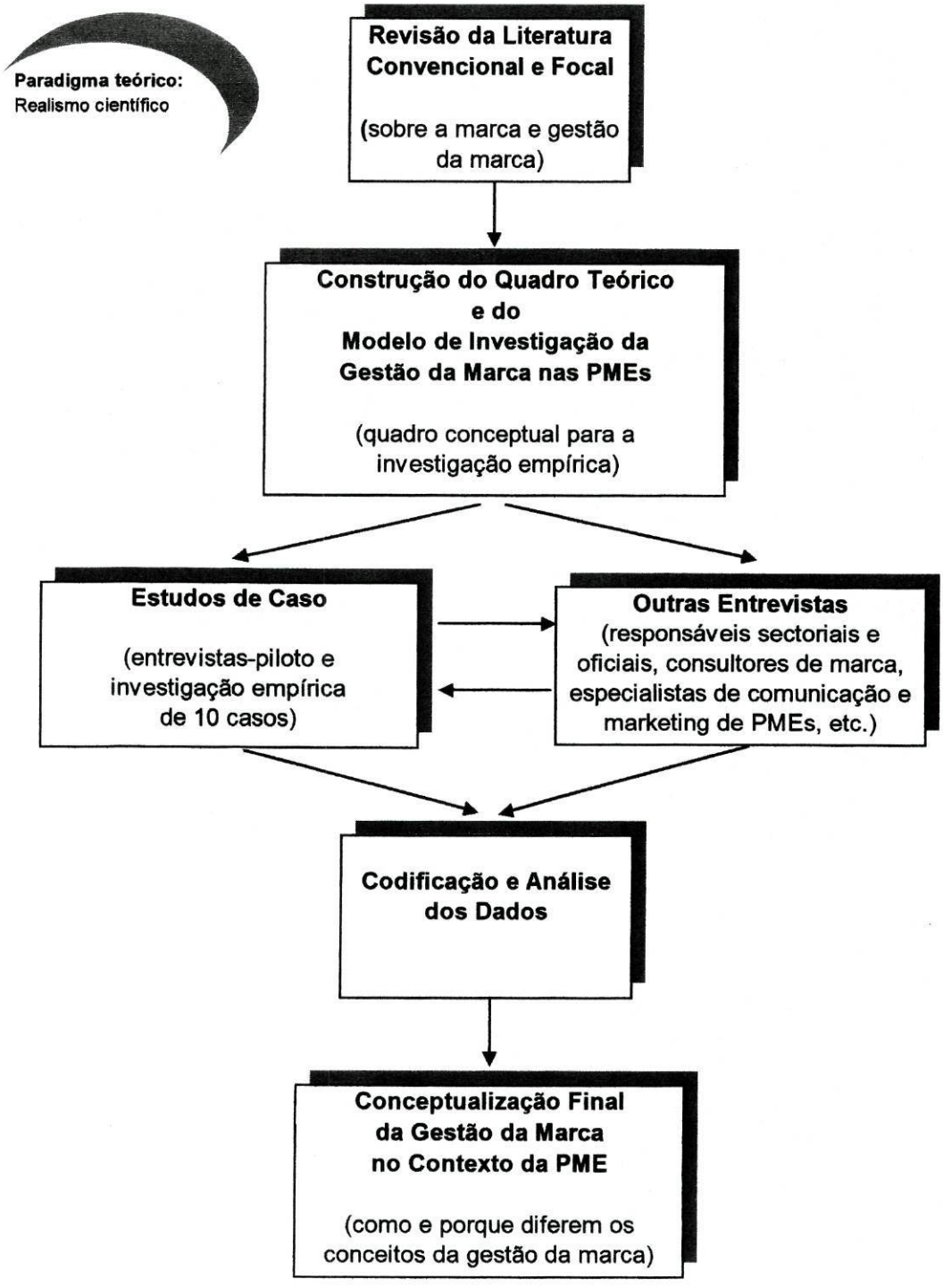
Na sequência de uma análise temática com o recurso ao software QSR N6, através da comparação das práticas da marca das dez empresas analisadas, numa primeira fase umas com as outras, e depois com as perspectivas dos outros actores que possuem conhecimentos e experiência das práticas correntes de gestão da marca nas PMEs, procede-se ao desenvolvimento de uma conceptualização das diferenças da gestão da marca no contexto da PME. Suportada nos procedimentos metodológicos atrás resumidos, a investigação empírica dos processos de gestão da marca utilizados em PMEs permitiu evidenciar que os modelos convencionais de gestão da marca propostos na literatura (académicos e profissionais) não são aplicáveis nem necessários em tal tipo

de empresas. Possibilitou constatar que os proprietários-gestores das PMEs abordam a marca de uma forma diferenciada, desenvolvendo os seus próprios processos de gestão de marca, que lhes permitem, de uma forma simplificada e adaptada, mas relativamente eficaz, recolher alguns dos benefícios associados ao desenvolvimento de marcas. A partir da conceptualização da marca e da identificação da natureza, dos atributos essenciais e do conteúdo do processo de gestão da marca inerente à realidade das PMEs, a dissertação mostra como e porque este diverge de uma forma notória dos conceitos, modelo convencional do sistema de gestão da marca por processos derivado da literatura e da cartografia dos processos chave de tal sistema da marca desenvolvidos na secção 2.2.4.1. Para facilitar uma análise comparativa das diferenças da gestão da marca no contexto da PME, procede-se ao confronto da gestão da marca convencional com a gestão da marca tal como deverá ser recomendada para as PMEs.

Em suma, a dissertação revela que a gestão da marca praticada nas PMEs não está de acordo com os conceitos convencionais tais como se encontram descritos na literatura, e que as teorias complexas ou processo formais de marca sofisticados não são adequados ao contexto das PMEs. Os conceitos básicos da concepção da marca, organização para a marca, estratégia da marca, construção da marca e avaliação e melhoria da marca aplicam-se às PMEs e às grandes empresas, ainda que, naquelas, de uma forma devidamente adaptada. De igual modo, tais conceitos da marca podem ser aplicados nas PMEs sem a necessidade absoluta do recurso a fontes de informação massivas e a técnicas de análise sofisticadas, pois, embora não dispondo dos recursos das grandes empresas, detêm vantagens próprias para utilizar de forma eficaz, como sejam, e.g., as práticas do marketing directo e relacional. Demonstra-se, ainda, que diversas ferramentas da gestão da marca não são utilizadas ou são utilizadas de uma forma precária ou adaptada pelas PMEs, como sejam a publicidade e os estudos formais de mercado. O estudo empírico realizado proporcionou ainda evidência no sentido de tais processos serem caracterizados essencialmente por a intensidade da orientação empreendedora do proprietário-gestor (combinação do nível e frequência da orientação empreendedora) e a orientação para a marca estarem intimamente ligadas nas PMEs.

No capítulo 3 são apresentadas justificações detalhadas sobre a metodologia utilizada. Na Figura 1.1 seguinte apresenta-se um resumo da metodologia de investigação adoptada:

Figura 1.1 – Metodologia da investigação



Fonte: Investigador.

1.5 Plano geral da dissertação.

A dissertação está estruturada em cinco capítulos. Para além deste capítulo introdutório, e tendo presente a metodologia resumidamente apresentada na secção anterior, a organização dos outros quatro capítulos da dissertação é a seguinte:

- No capítulo 2, a dissertação começa por efectuar uma revisão da literatura relevante, *tendo como finalidades a delimitação do problema e a identificação das questões de investigação, assim como a construção do quadro teórico utilizado na análise empírica* abrangendo: i) a natureza da marca e a modelização da gestão da marca tal como abordadas na literatura convencional; ii) uma síntese dos conceitos de gestão da marca convencionais mais salientes; iii) a construção de um modelo conceptual do sistema de gestão da marca por processos, a partir dos *inputs* da literatura convencional; iv) a identificação das especificidades da gestão da marca na PME tal como evidenciadas na literatura focal; v) a situação da marca no sector de calçado português; e, finalmente, vi) a construção do modelo de investigação da gestão da marca nas PMEs;
- No capítulo 3, *procede-se a uma discussão detalhada da metodologia de investigação*, incluindo a justificação do paradigma adoptado e da metodologia seleccionada, os critérios de selecção de casos e seu número, os procedimentos para os estudos de caso, os instrumentos e procedimentos de análise e interpretação utilizados, assim como se referem as limitações dos estudos de caso e se explicitam as considerações éticas;
- No capítulo 4, *efectua-se uma análise e descrição dos dados dos dez estudos de caso realizados* envolvendo empresas do sector do calçado português, com configuração dos dados por cada questão de investigação, visando a identificação das principais diferenças conceptuais da gestão da marca no contexto da PME, com base nas percepções e práticas da marca das empresas estudadas;
- No último capítulo 5 a dissertação conclui com *a interpretação e discussão dos resultados obtidos para cada questão de investigação e para o problema da investigação*, propondo uma conceptualização holística da gestão da marca no contexto da PME, tendo em conta os *inputs* da literatura. Identifica, igualmente, as implicações para a teoria e práticas, designadamente para os responsáveis empresariais das PMEs e para os responsáveis sectoriais e governamentais, explicita as limitações da investigação para, finalmente, sugerir várias pistas para investigação futura.

1.6 Definições.

Nesta investigação, sempre que possível, adoptaram-se as definições propostas por autoridades do domínio da marca e da gestão empresarial, nas suas versões originais ou devidamente adaptadas, quando conveniente para os objectivos da investigação. No Apêndice 2 encontram-se definidos os conceitos salientes da gestão da marca que foram identificados na literatura convencional e que servirão como referência para a discussão das diferenças dos conceitos da gestão da marca no contexto da PME. No Quadro 3.2 da secção 3.6.3, apresentam-se as definições e respectivas operacionalizações dos construtos utilizados na análise e discussão dos dados, com vista à conceptualização da gestão da marca no contexto da PME proposta no capítulo 5.

Por **contexto** entendemos o conjunto de condições em que um fenómeno específico ou conceitos estão localizados. A importância do contexto para a gestão foi enfatizada por Mintzberg e Quinn (1991), que o definiram como sendo "um tipo de situação na qual podem ser encontradas determinadas estruturas, relações de poder, processos, cenários competitivos, etc." (p. 601). Ao longo desta investigação, foi adoptada uma perspectiva contextualista, que assume que os significados derivam do contexto e que as teorias geradas de forma indutiva devem acautelar os limites da generalização.

Por **proprietário-gestor da PME** entendemos aquela que detém a posse da empresa (no todo ou em parte) e que assegura directa e pessoalmente a sua gestão. Os termos proprietário-gestor, empresário e responsável empresarial são considerados como significando genericamente o mesmo, no âmbito da dissertação.

No que respeita ao importante construto de **marca**, considerando que, de acordo com de Chernatony (2001 c), existem actualmente 14 interpretações diferentes de 'marca', e que as marcas, como entidades complexas, têm sido consideradas como *clusters* de valores funcionais e emocionais, adoptamos a seguinte definição de Keller (2003, p. 4):

> *"A marca é um produto que acrescenta outras dimensões que o diferenciam de alguma forma de outros produtos destinados a satisfazer a mesma necessidade. Tais diferenças podem ser racionais e tangíveis – relacionadas com o desempenho do produto da marca – ou mais simbólicas, emocionais e intangíveis – relacionadas com o que a marca representa."*

O **sucesso da marca** é, por seu lado, entendido na literatura como um construto multidimensional, compreendendo a satisfação de um conjunto equilibrado de critérios baseados quer na empresa, quer no cliente, que estão interrelacionados entre si e são mutuamente dependentes (de Chernatony et al., 1998). De acordo com estes autores, deverá ser favorecida uma combinação de critérios baseados na empresa de mais curto prazo e de critérios baseados no cliente mais de longo prazo. Os critérios seleccionados e entendidos como mais apropriados para se apreciar o sucesso da marca no contexto da PME são os seguintes:

- *Critérios baseados na empresa*: (e.g., vendas relativas da marca, crescimento das vendas, quota de prateleira relativa, auto-realização do proprietário-gestor e sustentabilidade da marca);
- *Critérios baseados no cliente*: existência de *associações de marca* (e.g., percepções dos clientes, personalidade da marca, relações com os clientes e recordação de marca) e de *valores acrescentados e vantagens diferenciais percebidas pelos clientes* (lealdade do consumidor, desempenho funcional, valores acrescentados percebidos relevantes, imagem de qualidade e preço de prémio).

Tendo presente os critérios acima referidos e o objecto da nossa investigação, adoptaremos o entendimento de que uma **marca de PME de sucesso** é aquela que, na sequência da realização de um conjunto de iniciativas relacionadas com a marca e da implementação de actividades de *marketing* da marca, consiga: (1) construir um conjunto de associações de marca positivas, de forma consistente e sustentável, assim como criar percepções de valores acrescentados e de vantagens diferenciais nos clientes; e (2) estar consonante com os objectivos de vendas e/ou outros objectivos de natureza mais estratégica da empresa.

Face às inúmeras definições de **capital de marca** propostas na literatura, adoptamos a seguinte, sugerida por Keller (2003, p. xvii):

> "Os efeitos de marketing unicamente atribuíveis à marca, que representam o valor acrescentado com que se dota um produto como resultado dos investimentos passados na actividade de marketing da marca".

1.7 Delimitações de âmbito.

A gestão de uma marca envolve questões críticas relacionadas com a sua criação, construção, medição e desenvolvimento ao longo do tempo. Integra, em particular, um conjunto variado de actividades e de programas distintos relacionados com cada uma das fases de evolução típicas por que a marca pode passar: (i) concepção e criação da marca; (ii) lançamento e construção da marca; (iii) sustentação, fortalecimento e crescimento a prazo da marca; (iv) extensão da marca; (v) globalização da marca; e (vi) declínio, envelhecimento, recuperação ou revitalização da marca[18].

A nossa investigação aborda, numa perspectiva de gestão e numa abordagem essencialmente exploratória e descritiva, as percepções e práticas dos proprietários-gestores com uma particular incidência nas duas primeiras fases da criação e construção de marcas, para a além de recolher informações e testemunhos de outros actores informados do contexto. O estudo empírico e qualitativo foi realizado entre Junho e Dezembro de 2003, e está focalizado em empresas produtoras do sector do calçado portuguesas de devidamente estabelecidas[19], localizadas no Norte do País e com experiências de gestão de marcas próprias. Efectivamente, é na zona Norte do País onde se encontram localizadas o maior número e as PMEs mais importantes e representativas do sector do calçado português.

---

[18] Existem, naturalmente, outras perspectivas sobre o ciclo de vida da marca. A este propósito, Kapferer (2000, pp. 50/52) encara tal ciclo como uma evolução do material para o imaterial, no sentido em que em que uma marca nasce geralmente como um produto/serviço novo que deve procurar, no tempo, integrar de uma forma única os valores que constituem a sua categoria e moldar os mesmos em torno de uma imagem de marca. De acordo com este ponto de vista, a marca vai evoluindo de um mero ingrediente para progressivamente ir integrando atributos do produto, benefícios para o cliente, uma determinada personalidade e um conjunto específico de valores (que, no entanto, não substituem os atributos tangíveis do produto).

[19] Efectivamente, Carson e Gilmore (2000 a) evidenciaram a importância de dois pré-requisitos fundamentais que condicionam o marketing praticado pelas PMEs: a *fase do desenvolvimento do ciclo de vida da PME* e as *normas da indústria estabelecidas* no contexto das quais tem de actuar. No que respeita, em especial, à fase do ciclo de vida em que se encontra uma PME, Carson e Gilmore (2000 a) esclareceram que, numa fase inicial, este tipo de empresa tende a focalizar-se numa orientação de produto e na captação da aceitação dos clientes; à medida que a empresa se vai desenvolvendo, muito do marketing será caracterizado pela experimentação de várias técnicas de marketing (criação de brochuras, participação em feiras); quando a empresa se torna estabelecida ao fim de uns anos o empresário acaba por desenvolver o seu próprio estilo de marketing e as suas práticas, detendo um conhecimento sobre o que funciona e não funciona. Estes autores defenderam que, nesta situação, o empresário normalmente não se sentirá motivado para adoptar novas perspectivas de marketing, a não ser que ocorram alterações significativas. No estudo empírico, esta investigação concentrará a sua atenção em PMEs que se encontrem nesta fase da sua existência por as suas práticas de marca serem influenciadas pelo seu contexto específico de actuação.

Em particular, a indústria do calçado pertence quase em exclusivo ás áreas geográficas de S. João da Madeira e Felgueiras, repartindo-se entre estas duas regiões perto de 90 por cento das empresas de calçado. Enquanto que na primeira se concentra em especial na produção de calçado mais tradicional, a segunda está na vanguarda da tecnologia e mais adiantada no que respeita ao design do calçado, apostando sobretudo em calçado jovem e mais irreverente. Perante esta situação, procurou-se integrar empresas com experiências de marca de ambas as regiões.

São estudados apenas casos de empresas que criaram e estão com processos de construção de marcas próprias com alguma notoriedade nos seus mercados-alvo. Ou sejam, marcas construídas em termos de nome, logótipo e outros elementos visuais, e com uma suficiente presença no mercado para possuir uma certa base de clientes própria. Desta forma, são excluídas da investigação marcas de calçado existentes possuindo uma natureza mais cosmética (i.e., envolvendo apenas a criação de nomes de marca, lógos e embalagens mais ou menos apelativas, mas sem proporcionarem benefícios tangíveis ou intangíveis relevantes).

Tendo presente o problema da investigação, foram estudados casos de PMEs de média dimensão que, à data da realização da investigação empírica, satisfaziam cumulativamente os seguintes critérios-base de selecção:

- Empregar entre 50 e menos de 250 trabalhadores (equivalentes a tempo inteiro);
- Apresentar um volume de negócios anual que não exceda 40 milhões de Euros ou um balanço total anual que não exceda 27 milhões de Euros;
- Não ter controlo estrangeiro;
- Cumprir o critério de independência definido por: não serem propriedade, em 25% ou mais, do capital ou dos direitos de voto, de uma empresa ou, conjuntamente, de várias empresas que não se enquadram na definição de PME ou de pequena empresa, conforme seja o caso;
- Ser empresa com sede no continente nacional que, tendo criado e desenvolvido uma ou mais marcas, a (s) esteja (m) a comercializar há, pelo menos, 5 anos.

Os dois primeiros critérios têm a ver com a definição comunitária de PME[20] (Recomendação da Comissão 96/280/CF, de 3 de Abril de 1996, sendo, no entanto, excluídas as microempresas), o que poderá facilitar a realização de estudos comparativos envolvendo PMEs da União Europeia. O terceiro critério visou assegurar que as empresas estudadas fossem classificadas como portuguesas.

O foco em estudos de casos de empresas de média dimensão assenta na constatação de que, na prática, são as marcas desenvolvidas por empresas desta dimensão as que assumem uma maior relevância e importância relativa. Contudo, admite-se que, no essencial, os processos de gestão da marca nas pequenas empresas serão algo semelhantes aos processos da marca utilizados nas médias empresas. Deixamos para investigação futura uma análise mais centrada nas pequenas empresas tendo em vista confirmar este pressuposto implícito.

É, igualmente, incluído nesta investigação um estudo de caso de uma grande-baixa empresa produtora do sector do calçado português (empregando 301 trabalhadores, com um volume de negócios inferior a 40 milhões de euros e satisfazendo as outras condições exigidas para uma PME), por se tratar de um caso de construção com sucesso uma marca reconhecida como sendo uma referência nacional, a empresa revelar um comportamento e estilo de gestão típica de uma PME e pelos motivos metodológicos da replicação teórica.

Finalmente, o propósito desta dissertação não é estudar processos específicos relacionados com a marca, como sejam os processos de criação de nomes de marca ou de logótipos, nem abrange marcas de calçado criadas por iniciativa de estilistas ou de canais de distribuição (e.g., cadeias de lojas, retalhistas).

---

[20] Não adoptaremos nesta investigação a definição nacional de PME (Despachos Normativos nº 52/87, nº 38/88 e Aviso constante do D. R. nº 102/93, Série III), que considera como PMEs as empresas que, cumulativamente, preencham os seguintes requisitos: empreguem até 500 trabalhadores (600, no caso de trabalho por turnos regulares); não ultrapassem 11 971 149 Euros de vendas anuais; e não possuam nem sejam possuídas em mais de 50% por outra empresa que ultrapasse qualquer dos limites definidos nos pontos anteriores. De notar que nesta definição são apenas apresentados critérios de classificação de pequenas e médias empresas, não se distinguindo, de entre estas, micro, pequenas e médias empresas. Contudo, apesar de ser esta a definição em vigor em Portugal, a verdade é que na prática, na maioria das situações, e designadamente para efeitos de atribuição de incentivos no âmbito do POE, estão a ser considerados os critérios constantes da "definição europeia", por motivos que se prendem com a necessidade de harmonização de conceitos no seio da União Europeia. Por este motivo, a nossa opção pela "definição comunitária" visa assegurar que, em futuras investigações sobre o tema desta dissertação, haja um critério objectivo e uniforme oficialmente consagrado e que permita a realização de comparações, designadamente envolvendo PME de países comunitários.

1.8 Conclusão.

Este capítulo lançou os fundamentos da dissertação. Introduziu o problema e as questões de investigação que foram empiricamente investigadas. De seguida, foi justificada a investigação, e foram apresentadas definições relevantes para a investigação. Procedeu-se igualmente à descrição e justificação sumária da metodologia a utilizar, assim como foram indicadas as delimitações de âmbito da mesma.
A investigação realizada no âmbito desta dissertação é, resumidamente, caracterizada nos seguintes termos:

a) A contribuição pretendida consiste na geração de nova teoria, considerando a ausência e o baixo grau de elaboração da teoria prévia focal que descreve e interpreta o fenómeno da gestão da marca no contexto da PME;
b) O propósito da investigação é responder à pergunta de como e porque diferem os conceitos de gestão da marca no contexto da PME, sendo um trabalho de natureza essencialmente exploratória e descritiva. Tenta isolar as diferenças mais relevantes (ou aspectos únicos), ou seja, descrever os conceitos básicos, com base na análise e interpretação dos dados empíricos recolhidos;
c) É adoptada uma metodologia qualitativa/interpretativa na investigação empírica, envolvendo estudo de múltiplos casos, uma *grounded theory* adaptada, entrevistas a proprietários-gestores e diversos actores informados do contexto, dados de arquivo, documentação e observação.

Com base nestes fundamentos, a dissertação irá prosseguir nos capítulos seguintes com uma descrição de como se estabeleceu uma ponte para a lacuna identificada entre a teoria da marca existente e as práticas reais da gestão da marca no contexto da PME.

"A marca é o que cria o laço entre o comprador e o vendedor"

(Martz Marketing Group)

2. Questões de investigação.

2.1 Introdução.

Face ao problema da investigação introduzido na secção 1.2, o propósito deste capítulo foi construir um alicerce teórico para assentar a investigação, através de uma revisão da literatura relevante sobre a natureza da marca e da gestão da marca, que permitisse a identificação de temas de investigação merecedores de atenção por se revelarem controversos e não terem sido devidamente respondidos por investigadores anteriores. Visou-se, em particular, a identificação de lacunas de conhecimento relevantes subsistentes na literatura da marca e a delimitação do problema e das questões de investigação abordadas no estudo empírico e respondidas no capítulo 4. Para o efeito, foi efectuada a revisão da literatura (de fundo) da marca convencional e da literatura focal da marca gerida no contexto da PME.

Ainda que tivesse sido colocada uma ênfase na investigação publicada nas últimas duas décadas, foram igualmente referenciados os estudos seminais e outros trabalhos anteriores dignos de nota. Procurou-se demonstrar que actualmente existe uma certa tendência para uma congruência de pensamento das várias perspectivas de abordagem da marca existentes, apesar de constituírem pontos de partida alternativos. Nesta conformidade, foi construído e descrito um modelo conceptual de gestão estratégica da marca, que sintetizou e integrou os conceitos relevantes das diferentes abordagens.

Em resumo, o presente capítulo tem como objectivos fundamentais: *primeiro*, identificar e caracterizar os traços marcantes da evolução do paradigma teórico emergente da marca; *segundo*, analisar as propostas salientes contidas na literatura (de *background*) relacionadas com a natureza da marca e a modelização da gestão da marca; *terceiro*, identificar e sintetizar as conceptualizações relativas a doze construtos salientes na teoria convencional da gestão da marca, e construir um modelo conceptual do sistema de gestão da marca por processos; *quarto*, proceder à revisão da literatura sobre a gestão da marca no contexto da PME; e, *finalmente*, delimitar o problema e identificar as questões de investigação a abordar no estudo empírico, com base num modelo de investigação construído para o efeito.

2.2 Da teoria convencional da gestão da marca.

2.2.1 Da natureza da marca.

2.2.1.1 Introdução.

A revisão da literatura foi o caminho percorrido para se construir um quadro teórico sólido que traduza o essencial da gestão da marca (incluindo o estado da arte sobre a natureza da marca e do processo de gestão da marca), tal como esta tem sido encarada quer na perspectiva académica, quer na perspectiva dos profissionais da marca[1]. A revisão envolveu essencialmente as contribuições teóricas dos principais autores, estudiosos e especialistas da marca, assim como estudos empíricos existentes, tendo o foco sido colocado na literatura académica. A literatura dos profissionais da marca foi revista apenas quando se revelou influente na comunidade de investigação académica.
Nesta secção será adoptada a seguinte abordagem: *primeiro*, procuraremos evidenciar a natureza emergente do paradigma teórico da marca e identificar e caracterizar as principais linhas de evolução conceptual nos últimos cinquenta anos; *segundo*, procederemos a uma análise dos fundamentos da marca, nomeadamente da natureza multidimensional e do significado da marca; e, finalmente, em *terceiro lugar*, efectuaremos uma identificação e análise dos papéis, benefícios e requisitos indispensáveis a uma gestão da marca com sucesso.

2.2.1.2 O paradigma teórico emergente da marca.

A revisão da literatura relevante[2] revelou um conjunto de tendências pesadas reveladoras da importância destacada que a marca tem vindo igualmente a merecer na literatura de *marketing*, e a existência de uma progresso consistente na conceptualização da marca e do processo da marca, e na sua investigação empírica. A investigação teórica e empírica relacionada particularmente com a natureza da marca e do processo da marca, o capital e a extensão de marca, tem sido uma actividade dinâmica e em crescimento rápido, sobretudo nas duas últimas décadas. Como resultado, emergiu um corpo de conhecimento significativo sobre a marca, que continua a evoluir. Contudo, apesar dos progressos significativos alcançados, o paradigma teórico da marca encontra-se numa situação que se poderá classificar de pré-paradigmática.

Efectivamente, não existe ainda uma grande teoria unificadora das marcas. Existem apenas partes do processo, sendo a captação do todo um enorme desafio a enfrentar pelos académicos e profissionais da marca. Subsiste um conhecimento insuficiente em determinadas áreas de investigação da marca, como seja o uso da marca em contextos específicos de actuação (e.g., serviços, retalho, indústria, PMEs). Tendo em conta as mutações ocorridas no ambiente da gestão da marca, procedemos de seguida a uma análise sintética da evolução da investigação (teórica e empírica) sobre a marca, visando proporcionar uma leitura do estado da arte nesta disciplina. O protagonismo das marcas, mais evidente nas últimas duas décadas, é entendido no contexto ambiental em que as empresas actuam e da dinâmica da economia global[3], e justifica o elevado interesse

---

[1] Incluindo empresas de prestação de serviços especializados de marketing da marca, consultores da marca, responsáveis e executivos da marca de empresas, etc.

[2] Ou seja, a literatura relacionada com os estudos de referência fundamentais, como resultado da selecção do que se identificou como sendo as fontes-chave, e com base em duas preocupações fundamentais: 1ª) assegurar a inclusão de autores académicos e profissionais influentes; e 2ª) incluir autores representativos de várias nacionalidades e continentes.

[3] Conforme evidenciou Richards *et al.* (1998), tem-se vindo a verificar nas últimas três décadas um conjunto de alterações significativas no domínio da marca, visto muitas das principais indústrias se terem consolidado num número relativamente reduzido de actores – inicialmente à escala nacional, depois regional e mais recentemente global. Neste contexto, as razões que induzem uma empresa a iniciar um processo de gestão de marca podem estar relacionadas com a prossecução de finalidades diversas ainda que inter-relacionadas: obtenção de uma base de clientes e de intermediários mais forte e de maior valor, de um melhor apoio dos distribuidores ou de uma rendibilidade acrescida, condições essenciais para o sucesso empresarial de longo prazo (Pope et al., 1998). Para Aaker e Joachimsthaler (2000), o interesse pelas marcas e o imperativo da sua construção pode ainda decorrer de situações de excessos de capacidade, concorrências de preços perniciosas, proliferação de produtos similares e existência de retalhistas poderosos.

sobre a marca suscitado junto da comunidade de investigação. A investigação sobre a marca, na sua maior parte de natureza normativa, não se tem limitado aos académicos do marketing (e.g., Gardner e Levy, 1955; Park et al., 1986; Doyle, 1990; Aaker, 1991; Arnold, 1992; Kapferer, 1992; Ambler, 1993; Farquhar, 1994; Aaker, 1996 a; Kapferer, 1998; Keller, 1998; Jones, 1999; Urde, 1999; Aaker e Joachimsthaler, 2000; de Chernatony, 2001 a; McDonald et al., 2001; Kapferer, 2002). As empresas de serviços de marketing e um vasto número de profissionais experientes no domínio da marca têm contribuído igualmente de uma forma decisiva para a investigação empírica e a teorização dos vários domínios da marca (e.g., Murphy, 1990; King, 1991 a; Stobart, 1994; Young & Rubicam, 1994; Upshaw, 1995; Biel, 1996; Dyson et al., 1996; Goodyear, 1996; Macrae, 1996; Feldwick, 1999; Davis, 2000; Kunde, 2000; Marconi, 2000; Ellwood, 2001; Ind, 2001; Temporal, 2002). Na prática, tem existido uma fertilização cruzada entre as literaturas académica e profissional, quer de natureza normativa, quer positiva.

A actual situação de inexistência de um corpo teórico sólido e consistente sobre a marca deve-se, nomeadamente, à existência dos seguintes tipos de problemas:

1. Diversidade da terminologia utilizada pelos diferentes autores, subsistindo uma falta de consenso sobre o preciso significado de muitos dos conceitos propostos na literatura sobre a marca e as suas relações;
2. Existência de visões paradigmáticas diferentes sobre a razão de ser da marca;
3. Falha na distinção entre os elementos que integram uma marca e os elementos a serem considerados no processo de gestão da marca;
4. Desacordo no que respeita aos objectivos essenciais da gestão da marca;
5. Falta de investigação académica empírica sobre os modelos de gestão de marca;
6. Ênfase na teorização da gestão da marca baseada na realidade das grandes empresas.

Constata-se, por outro lado, que na vida real existem abordagens práticas distintas da marca e do processo da marca e diferentes culturas de marca, que condicionam uma mais rápida evolução teórica. Existe uma abordagem da marca americana[4], uma

[4] Caracterizada pela franqueza e ausência de cerimónia.

japonesa e outra europeia (Oliver, 1992). De acordo com Kapferer (2001) é possível identificar duas culturas de marca distintas (que, no entanto, se encontram num processo de convergência), que têm estado associados a dois modelos distintos de comportamento do consumidor e justificarão as diferentes abordagens da marca: o Ocidente actua de acordo com um modelo de apropriação do produto, e o Japão de acordo com um modelo da lealdade. Como veremos na secção 2.2.1.3, é ainda possível identificar três perspectivas diferentes sobre como o conceito de marca deverá ser definido e explorado.

Ainda que a investigação sobre as marcas decorra por todo o mundo, existem essencialmente duas grandes escolas de pensamento sobre a marca: a escola europeia, de que se destacam os investigadores ingleses, franceses e nórdicos, e a escola americana. Constata-se que os trabalhos americanos tendem a abordar as marcas numa perspectiva quantitativa e racionalista, enquanto os europeus enfatizam mais os aspectos emocionais das marcas e privilegiam análises de natureza mais qualitativa (de Chernatony, 1998, p. xvi).

Sobretudo na última década, verificou-se uma viragem significativa nas preocupações da literatura da marca: da ênfase na imagem de marca (e.g., Garner e Levy, 1955; Boulding, 1956) para o conceito central da identidade de marca (e.g., Aaker e Joachimsthaler, 2000; Kapferer, 1998). Enquanto a imagem se focaliza nas percepções dos consumidores relativas à diferenciação da marca, a identidade está essencialmente preocupada com a forma como os gestores e os empregados tornam uma marca singular. Uncles (1997) identificou igualmente uma dicotomia comum na literatura da gestão da marca: "a marca dentro da empresa" e "a marca dentro da mente do consumidor". Propôs, no entanto, uma terceira perspectiva: "a marca no mercado", em que é imprescindível a existência de uma visão integrada.

Nestas circunstâncias, Shocker *et al.* (1994) sustentaram que "não emergiu ainda um quadro teórico único ou dominante que oriente a investigação nesta área (da gestão da marca)" pelo que "o desenvolvimento de teoria para orientar a gestão da marca é crescentemente necessária e será e deverá ser integradora" (ibidem, p. 157). Visando o desenvolvimento da teoria da marca, tem sido adoptada uma gama vasta de abordagens metodológicas nos esforços de investigação: da investigação experimental à metodologia do inquérito, da análise de dados de scanner ao uso da análise histórica

crítica, com uma particular tendência para a utilização das metodologias de entrevistas e de questionários visando formular recomendações práticas sobre como implementar e gerir uma marca de uma forma eficaz (e.g., de Chernatony e Dall'Olmo Riley, 1998 a; Young & Rubican, 1994). A semiótica tem sido utilizada para descodificar e desconstruir as imagens de marca (Semprini, 1995); os antropologistas têm procurado esclarecer porque compramos e porque consumimos; os sociólogos evidenciam a importância de sub-culturas e dos grupos-de-pares no processo de compra e consumo (Uncles, 1997). As prescrições sobre como gerir a marca têm assentado sobretudo em estudos de caso, na experiência dos consultores e em descrições episódicas de marcas.

Adicionalmente, a revisão da literatura evidenciou a existência de evoluções significativas na teoria convencional da marca no que respeita: (i) à conceptualização da marca; (ii) ao papel e centralidade da marca na gestão da empresa; e (iii) ao âmbito de actuação da marca. Verifica-se, igualmente, o apelo e o surgimento recente de abordagens de natureza mais integrada e equilibrada da gestão da marca, traduzidas numa visão concertada das diferentes perspectivas da marca (e.g., Bjerre, 2002; de Chernatony, 2001 c; Uncles, 1997).

Numa tentativa de síntese, procedemos de seguida à sistematização das dinâmicas marcantes na teoria da marca convencional, em que verifica existir uma evolução no sentido:

1. De uma abordagem conceptual isolada para uma abordagem holística da marca;
2. Da marca construída ao nível do produto ou serviço para a marca de âmbito corporativo;
3. De um conceito unidimensional para um conceito evolvente e multidimensional;
4. Da marca considerada como simples elemento táctico de *marketing* para ser considerada como um activo central da estratégia empresarial;
5. De uma gestão da marca de base regional e nacional para a marca global.

Considerando a importância para a nossa investigação, procedemos de seguida a uma breve análise das duas primeiras dinâmicas ocorridas na literatura, sendo as outras dinâmicas analisadas com maior detalhe nas secções seguintes.

Da abordagem isolada à abordagem holística da marca

No que respeita a esta questão, Ambler e Styles (1995) identificaram duas abordagens filosóficas gerais na definição da marca[5]. A questão central é se o produto em si está incluído ou não na marca, visto se constatar que os termos "marca" e "capital de marca" têm sido utilizados de uma forma divergente na literatura. A *primeira*, é a abordagem do produto-mais (*product-plus*) que encara a marca como uma adição ao produto, sendo a marca vista essencialmente como um identificador. Neste contexto, a marca seria um dos processos finais no desenvolvimento de novos produtos, e adicional em relação ao produto[6]. A *segunda* abordagem é a perspectiva holística, em que o foco é a própria marca. Utilizando o *marketing*-mix, a marca deve ser adaptada às necessidades e desejos de um grupo-alvo específico. Os elementos do *marketing*-mix são unidos pela marca de tal forma que os elementos individuais do *mix* (por exemplo, o preço) são geridos de uma forma que suporta a mensagem da marca. O holismo da marca é considerado importante para a criação de capital de marca, na medida em que rejeita práticas como o desconto de uma marca superior tendo em vista benefícios de curto prazo (Wood, 2000).

---

[5] Subsistem na literatura algumas inconsistências quanto à utilização do termo marca, tendo Ambler e Barwise (1998, p. 369) apresentado, de uma forma esclarecedora, exemplos de utilizações diferentes do termo por diversos autores consagrados, quer da marca entendida como elemento de identificação (como aditiva), ou como marca holística (marca e produto conjuntamente - como inclusiva). Estes autores concluíram que os europeus usam mais a versão inclusiva e os americanos a aditiva, demonstram que os autores nem sempre são consistentes na utilização do termo marca e defendem a abordagem inclusiva invocando os seguintes motivos:

- Reconhecimento da utilização quotidiana: "um produto é algo que é produzido, numa fábrica; uma marca é algo que é adquirido, por um cliente " (King, 1973);
- A embalagem pode ser vista como parte do produto, quer este seja físico ou um serviço ou ambos, mas também como parte da marca. Ela serve como propósito funcional, de identificação e de imagem;
- O produto e a sua imagem/identificação formam uma entidade holística que vale mais do que a soma das partes; e
- Tentar separar o produto da sua imagem/identificação conduz a problemas lógicos, na medida em que a qualidade efectiva do produto está entrelaçada com a qualidade percebida. A satisfação de alguns produtos surge do conhecimento de marca e vice-versa.

[6] E.g., Kim (1990) sugeriu que "um produto é uma coisa física...uma marca não tem propriedades tangíveis, físicas, ou funcionais...Contudo é tão real como o produto. Separada, abstracta, efémera...existe como um mito na imaginação do consumidor" (p. 65). Ou seja, nesta definição a marca é encarada como estando separada do produto físico, com a marca a ser enxertada pela publicidade, completando desta forma o processo de transformação de produto funcional para marca imortal. O produto é visto como proporcionando os benefícios funcionais centrais enquanto a marca é responsável por criar a aura à volta do produto.

Para Ambler (1996) modernamente a marca "passou a significar a combinação holística de produto, as suas associações e a sua identificação" (ibidem, p. 5). Ou seja, "a 'marca' evoluiu do seu significado original de sinal adicionado a um produto para se tornar num conceito holístico na maior parte das utilizações/contextos que inclui o produto" (Ambler e Barwise, 1998, p. 368). A abordagem aditiva tem a vantagem de simplificar o estudo do capital de marca e a sua avaliação. Ambler e Barwise defenderam ainda que "a marca é o que o cliente compra e o capital de marca é o activo de *marketing* que existe nas mentes dos clientes e que é de valor continuado para o proprietário do capital de marca, na medida em que influencia compras futuras pelo comprador e pela rede social do comprador através do passa-palavra" (Ambler e Barwise, 1998, p. 370). O comprador passa a possuir o produto, mas o capital da marca permanece com a empresa, podendo ser melhorado.

Para se ilustrar convenientemente a importância da questão sobre o que são os produtos e as marcas há que referir a contribuição relevante de Grassl (1999), que fez uma distinção entre os idealistas e os realistas da marca. Os primeiros "vêem os actos cognitivos ou perceptuais dos consumidores agrupados sobre o título 'notoriedade da marca' (*brand awareness)* ou 'imagem de marca' como sendo constitutivos para a existência das marcas de forma que, no seu ponto de vista, as ferramentas do *marketing*-mix podem influenciar as atitudes e as disposições mentais relevantes" (p. 313). Os segundos (em que se inclui aquele autor) "rejeitam o ponto de vista das marcas como meros sinais ou nomes e interpretam-nas como produtos emergentes com propriedades que possibilitam a marca no sentido da psicologia ecológica de Gibson" (p. 313). Ou seja, as concepções idealistas da marca englobam todos os pontos de vista que encaram as marcas como estando enraizadas na percepção dos consumidores. Contudo, para Grassl (1999) a força de uma marca depende da medida em que as marcas ocupam nichos defensáveis no espaço de produtos, envolvendo o processo da marca mudar as fronteiras externas e internas dos produtos.

Da marca do produto à marca corporativa

Tem-se verificado igualmente uma tendência saliente no pensamento sobre a gestão da marca no sentido de se enfatizar a importância da marca corporativa por oposição aos nomes de marca individuais (Balmer, 1995; Balmer, 2001; Davidson, 2002; Harris e de Chernatony, 2001; King, 1991 a; King, 1991 b; Knox, 1994; Mitchell, 1997). Na prática da gestão da marca existe igualmente uma tendência de deslocação da marca individual de linha para a marca corporativa (de Chernatony, 1999), estando as organizações progressivamente a ligar as suas marcas aos seus valores corporativos e a colocar uma maior ênfase na construção de marcas corporativas (King, 1991). Tal evolução deve-se, nomeadamente, à constatação da dificuldade em se fazer face aos custos crescentes com a promoção de linhas individuais de produtos e à prevalência de uma gestão por categorias de produtos (de Chernatony, 2001 b, p. 285).

Foi no início da década de noventa que King (1991 a; 1991 b) começou por defender que, à medida que for sendo mais difícil sustentar uma vantagem comparativa objectiva sobre os concorrentes, se torna crescentemente importante posicionar as organizações como "marcas" nas mentes dos clientes. Este autor previu então que a marca corporativa iria ter um protagonismo decisivo num futuro próximo ao afirmar:

> "A marca da empresa tornar-se-á de forma crescente o discriminador na escolha dos consumidores, em vez dos atributos funcionais dos objectos fabricados pela empresa" (King, 1991 b, p. 20).

Neste sentido, King defendeu que seria necessário que as empresas dispusessem de uma cultura certa, dos sistemas certos e do tipo de organização certo, com base numa antevisão dos desafios específicos com que a gestão da marca se iria defrontar no futuro. Nas suas próprias palavras:

> "A escolha dos consumidores do que compram dependerá menos da avaliação dos benefícios funcionais para si de um produto ou serviço, e mais na avaliação das pessoas por detrás do mesmo – as suas aptidões, atitudes, comportamento, design, estilo, linguagem, sensibilidade às questões ambientais, altruísmo, modos de comunicação, velocidade de resposta, etc.: na verdade, de toda a cultura da empresa" (King, 1991 a, p. 6).

A marca corporativa facilita, desta forma, os desejos dos consumidores de conhecer mais profundamente a marca e avaliar a natureza da empresa visto, como referiu Knox (1994), "a marca da empresa, que se está a tornar crescentemente evidente no mercado, oferece aos consumidores valores que ultrapassam a identidade e a função das marcas individuais na carteira da empresa" (p. 625). No contexto da era da informação, o novo modelo de gestão de marca enfatiza igualmente o valor através do envolvimento dos colaboradores na construção de relações (Mitchell, 1997). A gestão da marca torna-se, por conseguinte, internamente na gestão da cultura e externamente na gestão da interface com os clientes.

A marca corporativa pode ainda contribuir para que exista uma focalização estratégica para um posicionamento claro, facilitar uma maior coesão dos programas de comunicação e permitir que o pessoal compreenda melhor o tipo de organização para a qual trabalham. Estes contributos são particularmente relevantes, visto uma característica essencial da gestão de uma marca corporativa ser a existência de múltiplos *stakeholders* a interagirem com um elevado número de pessoas de vários departamentos da empresa, o que determina a necessidade de se assegurar uma mensagem consistente e uma prestação uniforme para todos os grupos de *stakeholders*. As interacções dos *stakeholders* com o pessoal são importantes, para além da importância das campanhas de comunicação corporativa, no que respeita à avaliação dos valores principais da marca. Na marca corporativa, os colaboradores são considerados contribuidores críticos para os valores da marca (Harris e de Chernatony, 2001), devendo necessariamente compreender a visão de marca e estarem totalmente comprometidos com o seu alcance, devendo consequentemente existir uma maior ênfase na comunicação interna. O CEO é responsável pela saúde da marca, e a sua liderança deverá tornar possível que todos os empregados reconheçam a importância dos valores principais da empresa, sendo certo que a cultura organizacional assume preponderância. Neste sentido, de Chernatony (2001 c) defende, "uma vantagem competitiva sustentável é a de uma adequada cultura organizacional que reflicta os valores agregados dos empregados" (p. xi).

As vantagens de uma marca corporativa traduzem-se, em resumo, em: (i) proporcionar uma direcção clara para o pessoal; (ii) conseguir uma focalização coerente para a carteira de produtos; e (iii) comunicar uma mensagem consistente a todos os *stakeholders*. No entanto, os problemas com a reputação da empresa podem repercutir-

se na imagem de toda a carteira da empresa. Balmer (2001) resumiu da seguinte forma as características da marca corporativa:

> "Uma marca corporativa envolve a decisão consciente pelos gestores seniores de refinar e divulgar os atributos da identidade da organização na forma de uma proposta de marca claramente definida. Esta proposta sustenta os esforços organizacionais para comunicar, diferenciar, e realçar a marca face a grupos-chave de *stakeholders* e a redes. A proposta de uma marca corporativa requer um compromisso corporativo total para o corpo corporativo de todos os níveis de pessoal. Requer a fidelidade e o apoio financeiro dos gestores seniores. A gestão corrente da marca corporativa é da responsabilidade do CEO e não se insere nas direcções de *marketing* tradicionais (p. 281).

Muito recentemente, Davidson (2002) propôs o novo conceito de "marca de organização", que se caracteriza por ter um âmbito mais vasto do que o conceito de marca corporativa, visto aplicar-se não só a empresas mas igualmente a outras entidades sem fins lucrativos, e cobrir todos os *stakeholders*, incluindo os consumidores. Define tal conceito como "a expressão interna e externa da visão e valores para todos os *stakeholders* (quer sejam clientes, empregados ou financiadores)" (Davidson, 2002, p. 1), sendo uma realidade complexa de gerir visto a responsabilidade estar dispersa pelos diferentes departamentos internos. Para este autor, um aspecto importante a realçar na sua conceptualização é que, enquanto na teoria da marca tem havido uma grande ênfase nos consumidores, no conceito que propôs é atribuída importância a todos os *stakeholders*. Da análise efectuada, ressalta a ideia que as perspectivas da marca propostos na literatura têm sido diversos e a sua evolução aponta para uma maior importância da marca corporativa e para a necessidade de uma abordagem integrada e holística da marca.

Bjerre (2002) veio confirmar esta tendência ao proceder a uma análise comparativa dos quadros teóricos da gestão da marca. De acordo com a perspectiva deste autor, constata-se que as contribuições recentes sugerem uma crescente orientação integrada e holística na descrição e análise das marcas (ou seja, caracterizadas por uma abordagem ampla e de *fora-para-dentro*), o que faz antever o desenvolvimento da importância da marca

corporativa[7]. O autor concluiu com a previsão de que "*os quadros teóricos futuros...evidenciarão as competências-chave relacionadas com os vários processos empresariais e o conhecimento sobre os valores e comportamentos dos clientes*" (Bjerre, 2002, p. 23, nosso destaque). Desta forma, as competências-chave serão os pontos de partida da definição e desenvolvimento da identidade da marca, da escolha de como comunicar a identidade e monitorar a imagem resultante. Progressivamente, a gestão da marca "será concebida como um processo de gestão corporativo que trata da integração dos processos empresariais – i.e. o processo estratégico" (ibidem, p. 23). Desta forma, a gestão da marca não só contribui para organizar os produtos e serviços da empresa de *dentro-para-fora*, mas igualmente de *fora-para-dentro*.

Em resumo, perante os desafios e complexidade crescente da gestão da marca, a literatura aponta para a necessidade de uma abordagem holística e planeada da gestão da marca assente num processo estratégico, iterativo e sistemático de construção e sustentação de marcas (e.g., de Chernatony, 1999; Urde, 1999; Davis, 2000; de Chernatony, 2001 c). Este aspecto será analisado com maior detalhe na secção 2.2.4. Constata-se igualmente que o elemento serviço da marca tem assumido um papel cada vez mais importante, que os princípios do *marketing* de serviços se estão a transformar no centro de toda a construção de marcas (King, 1991 b), e que as marcas são actualmente consideradas na literatura como uma "questão dos gestores de topo". Contudo, e como referimos atrás, a marca, entendida como um campo de estudo interdisciplinar, encontra-se ainda numa situação pré-paradigmática, apesar do

[7] Este autor, preocupado com a definição de uma tipologia da gestão da marca, identificou as seguintes cinco dimensões relevantes: (1) *"ponto de partida"* (i.e. a medida em que a gestão da marca é apresentada como um processo empresarial que tem a sua base e é predominantemente governada por uma perspectiva *de dentro-para-fora* ou *de fora-para-dentro*); (2) *"campo de acção"* (i.e. o *continuo* de actividades, actores e relações que são descritas como estando directamente relacionados com a tarefa da criação e sustentação da marca, podendo aquele ser *limitado ou amplo*[7]); (3) *concepção da empresa*, incluindo a discussão das fronteiras da empresa (i.e. o que deverá ser gerido como parte do processo de gestão da marca); (4) *como as empresas acumulam know-how e experiência* (i.e. onde e como são acumuladas experiências no âmbito da empresa, e o que caracteriza tal processo); e (5) *concepção do consumidor* (i.e. o consumidor encarado como um actor activo ou passivo, positivo ou crítico, etc.).
Para este autor, as duas primeiras dimensões apresentam-se como sendo os discriminadores principais dos quadros teóricos propostos na literatura, consistindo basicamente em se saber se: (1) são os valores, visões, recursos, capacidades ou características dos processos empresariais, etc., que fixam o "palco" quando se define ou desenvolve a identidade da marca; ou se (2) é o conhecimento sobre os constituintes externos (tais como os consumidores, vendedores, revendedores, concorrentes, etc.) que desempenha tal papel. A perspectiva de *fora-para-dentro* parece ter sido a dominante (e.g., Aaker, 1996; Aaker e Joachimsthaler, 2000; Keller, 1998; 2003), mas a perspectiva de *dentro-para-fora* parece estar a desenvolver-se (e.g., Kapferer, 1992; 1998).

progresso teórico experimentado nas últimas décadas[8]. Tal significa que a teoria da marca não assenta num único ou num quadro teórico dominante (Shocker *et al.*, 1994), proliferando os quadros teóricos da marca propostos por académicos e profissionais. Consequentemente, a teoria da marca existente integra diferentes conceitos, modelos e abordagens de uma forma ainda não consistente e devidamente integrada, estando em falta uma teoria da marca abrangente (de Chernatony e Dall'Olmo Riley, 1998). O progresso da teoria da marca tem estado a evoluir com o contributo de várias disciplinas como a Estratégia, Economia, Psicologia, Antropologia, Sociologia e Semiótica, mas tem sido constrangido por uma falta de investigação criativa e inovadora, assim como de investigação conceptual, metodológica e integradora. Visando um progresso continuado, deverá ser efectuada uma avaliação crítica das teorias existentes e um reexame das suas premissas e construtos subjacentes (Malhotra, 1999).

Finalmente, constata-se que, apesar da existência de abundante literatura de natureza normativa sobre a formação de estratégias de marca, quase nada ainda é conhecido, de uma forma descritiva sobre como (e se) os gestores se comprometem com estas estratégias sob as pressões do mundo real. Relativamente pouco é ainda conhecido sobre o que constitui uma gestão de marca eficaz na prática (ou se a prática é consistente com o que é proposto pela teoria). Esta nossa investigação pretende dar um contributo nesse sentido.

[8] De acordo com de Chernatony (1998, p. xv) a primeira exposição da teoria das marcas ocorreu com o ensaio de Gardner e Levy (1955), apesar de as marcas de sucesso de âmbito nacional terem tido a sua origem no decurso da segunda metade do século dezanove.

2.2.1.3 Natureza multidimensional e significado da marca.

No cerne do processo de gestão da marca está a marca em si. Existe actualmente uma pletora de definições de marca e uma falta de terminologia estabelecida e de definições rigorosas e precisas (de Chernatony e Dall'Olmo Riley, 1999). Consequentemente, não existe ainda nem um consenso sobre a natureza e a definição de marca, nem uma teoria integradora do construto de marca, apesar de recentemente terem surgido alguns contributos nesse sentido (e.g., de Chernatony e Dall'Olmo Riley, 1998 a; Wood, 2000; Chandler e Owen, 2002).

A revisão da literatura revelou que os investigadores de *marketing* e os profissionais da marca têm utilizado, muitas das vezes, o conceito de marca de uma forma algo ambígua e imprecisa. A existência de interpretações divergentes sobre a natureza da marca[9] pode, contudo, contribuir na prática da gestão para o falhanço das estratégias de marca (de Chernatony, 2001 c). Vários autores expressaram preocupação sobre a inexistência de um conceito de marca consistente como, e.g., Leventhal (1996), que apresentou o seu ponto de vista nos seguintes termos:

> "Existe um considerável desacordo sobre o que é uma marca. Para alguns é apenas uma noção relativamente estreita de nome de marca comercial; para outros é uma imagem. Num contexto mais vasto, o processo da marca engloba os benefícios tangíveis e intangíveis proporcionados por um produto ou serviço. Abrange toda a experiência do consumidor e inclui todos os activos críticos para se distribuir e comunicar essa experiência – o nome do produto, a publicidade, o produto ou serviço, e em muitos casos, o canal de distribuição" (p. 1).

A marca tem-se revelado como um objecto de estudo susceptível de ser abordado sob diferentes perspectivas, considerando as suas várias facetas, e tem sido encarada na literatura como um conceito, uma filosofia, um processo e como um activo[10]. Na presente secção iremos abordar a marca sob o ponto de vista conceptual, na secção seguinte será considerada como uma filosofia de gestão, na secção 2.2.2.2 analisaremos

[9] As marcas são denominadas de *trademarks*/marcas registadas pelos juristas.

[10] No sentido de evidenciar a natureza e o papel central da marca no contexto da estratégia empresarial, e.g., Aaker (1996) referiu-se à marca não apenas como um activo estratégico mas como podendo constituir "uma forte vantagem competitiva principal da empresa".

com detalhe a gestão da marca como um processo de gestão com determinados atributos e, finalmente, na secção 2.2.3.2 será contemplada a perspectiva da marca como activo.
A existência de diferentes abordagens para a definição do construto da marca resulta em parte por assentarem em diferentes filosofias da marca (e.g., a perspectiva do produto-mais ou da marca holística, atrás referidas) e em diferentes perspectivas do *stakeholder* (i.e., a marca definida na perspectiva do consumidor e/ou na perspectiva do proprietário da marca). As marcas podem ainda ser definidas em termos do seu propósito ou descritas pelas suas características (Wood, 2000) ou pelos seus aspectos tangíveis ou intangíveis[11]. Subsiste, desta forma, a necessidade de um esforço de síntese actualizado, envolvendo os vários contributos relevantes que se encontram dispersos na literatura, quer académica e profissional, de natureza normativa e positiva, visando precisar a natureza, o significado e as características da marca. Apresentamos de seguida um contributo nesse sentido, a partir de:

- Uma análise cronológica e mais detalhada de conceptualizações da marca seminais e mais salientes na literatura sobre a marca;
- Uma síntese analítica de revisões da literatura actuais e abrangentes sobre o construto de marca realizadas por de Chernatony e Dall'Olmo Riley (1998 a), de Chernatony (2001 c) e Chandler e Owen (2002), autores que identificaram e analisaram conjuntos consistentes e recorrentes de temas da marca, contribuindo desta forma para uma melhor sistematização e compreensão sobre o que é a marca e o que fazem as marcas.

Conceptualizações de marca seminais e salientes

Visando proceder a uma abordagem abrangente da conceptualização da marca, apresentamos de seguida, numa perspectiva cronológica, uma síntese analítica de conceptualizações da marca seminais e influentes na literatura, propostas quer por académicos como Gardner e Levy (1955); Ambler (1992); Kapferer (1992; 1998; 2000; 2001; 2002); Aaker (1996 a); Uncles (1997) e Jones (1999), quer por conceituados

[11] Os intangíveis de marca referem-se aos aspectos da imagem de marca que não envolvem atributos ou benefícios físicos, tangíveis ou concretos (Keller, 2002, p. 159), sendo um meio utilizado para diferenciar a marca (Park et al., 1986).

profissionais da marca como King (1973); Murphy (1990); Goodyear (1993); Feldwick (1996 a); Light (1997) e Richards *et al.* (1998).

Os primeiros autores que se debruçaram, há cerca de 50 anos, de uma forma sistematizada sobre a conceptualização da marca foram **Gardner e Levy (1955)**, que introduziram o conceito de *imagem de marca* e construíram um pensamento novo sobre a marca. A marca foi caracterizada como um *símbolo complexo* que incorpora os motivos, sentimentos, lógica e atitudes dos consumidores. Por conseguinte, foi pela primeira vez apresentada a ideia que os consumidores pensam nas marcas não tão-somente como um conjunto de características e benefícios óbvios, mas mais como entidades complexas enriquecidas com diferentes personalidades e outras qualidades simbólicas nem sempre óbvias. Por outras palavras, estes autores defenderam neste seu estudo seminal[12] que as marcas, para além de serem entidades com determinados valores funcionais, possuem igualmente valores emocionais. As marcas de sucesso são, consequentemente, as que se conseguem constituir como "*clusters*" de valores que se ajustem às necessidades emocionais e racionais dos consumidores-alvo, necessitando os responsáveis pela gestão da marca de possuir "um maior conhecimento da natureza social e psicológica do 'produto'" (ibidem, p. 34). Para além disso, os responsáveis da marca, tendo em vista assegurar a permanente diferenciação face à concorrência, têm ainda como tarefa desenvolver "uma imagem pública, uma personagem ou personalidade" (p. 35) para a marca e, consequentemente, determinar o tipo de marca que a empresa pretende apresentar ao público, na sequência de uma avaliação rigorosa da imagem detida no momento e da imagem das marcas concorrentes.

Estes autores adoptaram, nesta conformidade, uma perspectiva diádica identidade-imagem, defendendo que compete aos gestores procurar um equilíbrio entre a identidade e a imagem da marca, com o recurso a especialistas de publicidade e através da realização de "investimentos de longo prazo na reputação da marca" (p. 39) assentes numa integração de todos os esforços do *marketing mix*. O nome de marca para estes autores tem, em suma, a referida natureza de "um símbolo complexo que representa

[12] O artigo "The Product and the Brand", publicado na *Revista Harvard Business Review* em 1955, decorreu da experiência de Sidney J. Levy na Social Research, Inc. (SRI), que se iniciou em 1948, e envolveu vários estudos de investigação sobre como os consumidores percebiam os produtos e as marcas. Com base nestes diversos estudos, Levy descobriu o enorme poder explicativo e articulou o conceito de imaginário de marca.

uma variedade de ideias e atributos" (p. 35), que acarreta consigo um conjunto de associações adquiridas ao longo do tempo. Daí a importância acrescida que esta componente da marca tem merecido em termos de investigação académica, e a sua conceptualização como um instrumento de gestão da marca que deve estar associado ao nível do *marketing* estratégico (e.g., Lencastre, 1997).

Um dos primeiros autores que lembrou que existe uma diferença crítica entre um produto e uma marca foi **King (1993)**, que fez a seguinte distinção, que é uma das mais citadas na literatura da marca:

> "Um produto é algo que é produzido numa fábrica; uma marca é algo que é adquirido por um cliente. Um produto pode ser copiado por um concorrente; uma marca é única. Um produto pode ser rapidamente ultrapassado; uma marca de sucesso é intemporal"

Em **Murphy (1990)** as marcas foram, de uma forma interessante, comparadas ao conceito psicológico de *gestalt*[13], em que o conceito subjacente é que nada é simplesmente a soma das suas partes individuais. Para este autor a marca actua como uma *gestalt,* no sentido em que é um conceito que é mais do que a soma das suas partes e que leva muito tempo para se estabelecer na mente dos consumidores. Por outro lado, este autor sugeriu ainda que "uma marca é uma forma de estenografia mental" (p. 9).

Adoptando, por sua vez, uma definição de marca mais orientada para o cliente, **Ambler (1992)** considerou a marca como:

> "a promessa dos pacotes de atributos que alguém adquire e proporciona satisfação...Os atributos que constituem uma marca podem ser reais ou ilusórios, racionais ou emocionais, tangíveis ou invisíveis".

As fronteiras entre as definições de marca não são distintas, focando cada definição diferentes aspectos do que Ambler (1992) refere como sendo 'pacotes de atributos'. Para este autor, a compreensão das características das marcas é, no entanto, importante para a tomada de decisão estratégica.

O autor académico que apresentou um quadro conceptual holístico para descrever o que é uma marca foi **Kapferer (1992)**. A sua plataforma conceptual é simultaneamente prática e sólida em termos estratégicos. A marca para Kapferer é considerada um activo

essencial da empresa, e tem menos a ver com propriedade e imitação, e mais com significado e visão:

> "Uma marca não é um produto. É a essência do produto, o seu significado, e a sua direcção, e define a sua identidade no tempo e no espaço" (Kapferer, 1992, p. 11).

Em **Kapferer (1992)**, a marca foi igualmente considerada como um contrato com o consumidor, começando a sua gestão com uma compreensão e gestão do significado e da identidade da marca. Para este autor, se a identidade da marca for gerida de uma forma criteriosa e numa perspectiva estratégica, a empresa poderá aspirar a alcançar objectivos relativos a quotas de mercado, lealdade à marca e valor de marca. Não concorda, desta forma, com uma análise desconstrutivista da marca. Para Kapferer, a verdadeira gestão da marca começa com uma estratégia e uma visão integrada consistente, sendo o conceito central a identidade da marca em vez da imagem da marca. Sendo as marcas que desenvolvem relações com os seus clientes, na medida em que aquelas são como que objectos "vivos", a ênfase neste autor foi colocada na natureza complexa e mutável do contrato e das relações com os clientes. Neste contexto, o papel fundamental dos responsáveis da marca é criar e sustentar uma visão e um significado da marca, e não limitar-se a efectuar investigaçõess do consumidor ou a avaliar as várias facetas da marca. Este autor procedeu posteriormente ao alargamento e aprofundamento da sua conceptualização da marca, numa tentativa de integrar as principais alterações ocorridas no ambiente empresarial na década de 90 (ver Kapferer, 1998; 2000; 2001; 2002).

Em **Kapferer (1998)** foi abordada uma perspectiva actualizada e integrada da essência e da cultura da marca, sendo proposta uma filosofia da marca assente num quadro conceptual sólido e poliédrico, cujos elementos fundamentais são os seguintes:

[13] Palavra de origem alemã que significa unidade, harmonia, percepção global. Em Psicologia o conceito de *gestalt* foi adoptado para explicar o processo de percepção.

- A marca é ao mesmo tempo considerada: um **símbolo** com várias facetas e incorporando símbolos figurativos como logótipos, emblemas, cores, formas, embalagens e design; uma **palavra**, porque é o nome da marca que serve de suporte para a informação escrita ou oral sobre o produto; um **objecto**, porque a marca distingue cada produto e serviço dos outros produtos e serviços; um **conceito**, na medida em que transmite o seu significado (Kapferer, 1998, p. 189). É ainda um **modo de comportamento**, visto só cumprir a sua missão se sistematicamente se ultrapassar a si própria e as expectativas dos consumidores (ibidem, p. 227);
- A marca é interpretada como um construto complexo e multidimensional, que deve:

  (i) Contribuir para a **transformação da categoria do produto**, com base numa visão de marca que incorpore uma ideia clara do que a categoria deve vir a ser;

  (ii) Ser uma **visão de longo prazo** traduzida no seu ponto de vista específico ou posição sobre a categoria do produto, e vista como meio de exercer uma "influência criativa e poderosa sobre um dado mercado" (p. 49);

  (iii) Deve actuar como uma **memória viva selectiva**, através de um processo de acumulação de memória dos produtos e da sua publicidade, criando a marca um filtro cognitivo que confere às percepções das pessoas uma ilusão de permanência e coerência;

  (iv) Ser um **programa genético**, e não uma realidade estática, no sentido em que a marca "é tanto a memória e o futuro dos seus produtos" (p. 53);

  (v) Dotar os produtos com um **significado consistente e claro**; e

  (vi) Ser considerada como um **contrato de natureza económica** com os clientes, com implicações para a gestão da empresa.
- Ainda que legalmente a marca seja um símbolo que distingue um produto da empresa e certifica a sua origem, o conceito da marca tem um significado mais amplo: o valor da marca decorre da sua aptidão para ganhar um significado exclusivo, positivo e proeminente nas mentes de um elevado número de consumidores;
- A marca deve ser desde o seu início considerado um projecto de longo prazo, com a definição da plataforma de identidade da marca;
- Ao nível operacional, o autor defende que criar uma marca de produto é muito mais fácil do que criar uma marca corporativa, visto as marcas com o nome da empresa

terem um menor grau de liberdade pelo facto de passar a haver uma relação entre identidade da marca e identidade corporativa.

Em conclusão, para Kapferer não é a marca, entendida como marca registada, que cria valor mas antes a política de gestão da marca conduzida pela empresa. Na prática, os consumidores não compram apenas o nome da marca, mas sim os produtos de marca que "são uma amálgama dos benefícios tangíveis e intangíveis criados pelos esforços da empresa" (Kapferer, 1998, p. 16) e "um ponto focal para todas as impressões positivas e negativas criadas pelo comprador" (ibidem, p. 25), estando a marca "armazenada" na mente dos seus potenciais consumidores. Em **Kapferer (2000)** foi melhor esclarecida a sua conceptualização de marca nos seguintes termos:

> "Não existe marca sem produto, sem sinais e sem imagem (representação colectiva). A marca é simultaneamente a parte e o todo: ela é o sinal no produto, mas é igualmente o valor global invocado com as promessas de satisfação material e imaterial" (p. 15).

O autor identificou ainda uma tendência significativa para o surgimento do que denominou de "supra-marcas" (*house brands*), que possuem a particularidade de utilizar o nome da empresa a que pertencem. Não se trata de uma comunicação empresarial, i.e., uma referência à entidade corporativa. Ainda que até recentemente a ideologia da marca ocidental tenha sido dominada pela lógica da diferenciação, o que se verifica é que a função de origem da marca ('efeito origem') está a assumir uma particular importância na competitividade para o século XXI. A marca-origem não diferencia, proporciona credibilidade, autenticidade, oferece uma garantia, é um sinal de poder, de *expertise* e ética (Kapferer, 2000, pp. 24/25).

A literatura tem vindo a evidenciar, por outro lado, que a marca tem uma natureza evolvente, ou seja, que tende a evoluir ao longo do tempo (Park *et al.*, 1986; Goodyear, 1993; 1996; Kunde, 2000). Uma autora que defendeu de forma marcante este entendimento da marca foi **Goodyear (1993),** que considerou que o conceito de marca, para além de evolvente, varia entre as diferentes culturas. De acordo com esta autora, a marca possui actualmente um significado muito mais vasto: indica quem é o proprietário, mas proporciona igualmente outras informações, sobre valores e aspectos de muito maior significado do que a mera propriedade. Defendeu ainda que as

possibilidades completas da marca são apenas realizadas num ambiente completamente consumista, havendo diferenças no *status* das marcas nos países mais consumistas e nos países em que tal não se verifica. Nos países em desenvolvimento a maior parte dos bens são adquiridos como mercadorias, sem embalagem e sem nome, sendo a marca mais importante em produtos de elevado envolvimento, e variando a necessidade das marcas de acordo com as circunstâncias de vida das pessoas. Ou seja, à medida que a experiência dos consumidores de uma marca aumenta, aumentam as suas expectativas.

Relativamente a esta questão, **Aaker (1996 a)** concordou com a ideia de que a marca é diferente e mais do que o produto em si: o produto inclui o seu âmbito, os atributos, a qualidade/valor e os usos. Para Aaker, uma marca inclui estas características do produto e ainda: os utilizadores da marca, o país de origem, as associações organizacionais, a personalidade da marca, os símbolos, as relações marca-cliente, os benefícios emocionais e os benefícios de auto-expressão. Aaker constatou que, na prática, o foco de uma marca se torna, em muitos casos, restrito aos atributos da produto, às imagens de marca existentes, à posição da marca, e ao papel externo de influenciar os clientes, pelo que defendeu o alargamento do conceito de marca para se incluírem outras dimensões e perspectivas, na perspectiva do desenvolvimento de uma identidade de marca forte (ibidem, p. 76). Desta forma, para o desenvolvimento da identidade de uma marca, Aaker sugeriu, para que "a identidade da marca tenha textura e profundidade, a empresa deveria considerar a sua marca como: (1) um produto, (2) uma organização, (3) uma pessoa, e (4) um símbolo" (p. 78). Contudo, concorda que nem todas as identidades de marca desenvolvidas necessitam de utilizar todas ou até várias perspectivas devendo, no entanto, os responsáveis da marca considerar todas as perspectivas que propôs.

Enfatizando uma perspectiva do cliente, **Feldwick (1996 a)** considerou a marca como sendo "simplesmente uma acumulação/colecção de percepções na mente do consumidor" (p. 21). Para este autor, as marcas são uma mera abstracção, possuem uma natureza conceptual, e não possuem existência concreta, só se podendo pensar sobre as marcas com o recurso a metáforas e analogias. Por vezes, as marcas são antropomorfizadas (e.g., através da personalidade da marca), sendo-lhes associadas um carácter e um conjunto de valores. A marca foi ainda caracterizada por este autor como um distintivo de origem reconhecível e de confiança, e como uma promessa de desempenho. Em conformidade com esta conceptualização da marca como uma

promessa, **Light (1997)** considerou que "uma marca é uma marca registada que diferencia uma promessa associada com um produto e identifica a origem dessa promessa". Ou seja, uma marca é essencialmente uma promessa, e esta promessa da marca deve assentar numa diferenciação relevante, representando cada contacto de marca um contrato de marca. Para Light, uma marca não terá sucesso se não construir uma fonte de promessa relevante e diferenciada que seja familiar, de qualidade, líder e de confiança e em relação à qual o cliente seja leal. Para este autor, não são as marcas em si que são activos, mas antes a lealdade à marca.

Outros autores enfatizaram a importância de uma visão holística da marca, como **Uncles (1997)** que propôs, como referimos atrás, que as marcas devem ser compreendidas no contexto do mercado. A partir do conceito de saliência da marca, desenvolvido por Ehrenberg e seus colegas, em que as marcas concorrentes são vistas como funcionalmente parecidas (ainda que possam existir alguma diferenciação funcional limitada), mas com diferentes nomes, logótipos e embalagens, e em que algumas características da marca relativas à sua imagem são valorizadas pelas pessoas e em que reparam algumas vezes, conclui-se que os utilizadores de cada marca formam preferências por uma determinada marca e consequentemente talvez se identifiquem com a mesma. A marca é, desta forma, 'saliente' para os seus consumidores. As diferenças nas quotas de mercado das marcas são encaradas como estando relacionadas com os números diferentes de consumidores para quem a marca é saliente. Assim, em termos agregados, as grandes marcas tendem a ter muitos mais compradores do que as pequenas marcas, e não que os seus compradores compram muito mais (em média). Para Uncles, o sucesso de uma marca no mercado depende sobretudo de os compradores terem conhecimento da marca; possuírem uma propensão de longo prazo para a sua compra; encararem a marca como um *value-for-money* e serem capazes de a adquirir.

Já para **Richards *et al.* (1998),** as marcas foram consideradas como constituindo, essencialmente, conhecimento. Com base nesta conceptualização, estes autores propuseram o desenvolvimento de um sistema de "gestão do conhecimento da marca", estando tal sistema relacionado, de acordo com as suas próprias palavras com:

> "O conhecimento do *marketer* das respectivas tarefas/serviços, do utilizador final e das suas necessidades, da categoria e da sua segmentação, da marca e da sua estrutura atómica, do *marketing* mix e de como operacionalizá-lo. É o conhecimento do utilizador final sobre a marca, o que ela promete e o que proporciona. É o conhecimento dos canais de distribuição, do poder de venda da marca e das recompensas comerciais. Ao longo do tempo, tudo isto dá origem a um conjunto considerável de conhecimento que, se for capturado, integrado e partilhado, pode representar uma vantagem competitiva crítica" (pp. 50/51).

Estes autores atribuíram particular importância ao conhecimento da marca de natureza tácita, tendo defendido que existe um largo potencial para a criação de diferenciação a partir de tal tipo de conhecimento. Em conformidade, o marketing da marca assentará em larga medida no "desenvolvimento, exploração e gestão do conhecimento da marca" (Richards *et al.*, p. 47). Finalmente, **Jones (1999)** propôs mais uma distinção entre o produto e a marca, sendo o primeiro considerado algo com um propósito meramente funcional e a marca "um produto que fornece benefícios funcionais mais valores acrescentados que alguns consumidores valorizam suficientemente para o comprar" (p. 19). Os valores acrescentados mais importantes são de natureza não funcional, apesar de incluir como tal usos funcionais inesperados, pelo que são "os benefícios não funcionais para além deles" (ibidem, p. 21). Os valores acrescentados resultam principalmente do uso e experiência das pessoas, da publicidade e da embalagem do produto.

Natureza multidimensional da marca

Conforme se constatou na análise precedente, existem diferentes conceptualizações da marca envolvendo diversos temas da marca, que necessitam de ser integrados. Em de Chernatony (2001 c) foi proposta uma classificação e síntese actualizada de 14 temas da marca abordados na literatura por diversos autores ao longo das duas últimas décadas ou referidos em entrevistas por consultores de marca prestigiados. Mais recentemente, Chandler e Owen (2002) identificaram 9 temas principais que incluem outras conceptualizações da marca. Conforme evidencia de Chernatony (2001 c) estes temas não devem ser encarados como sendo mutuamente exclusivos, visto existir um certo grau de sobreposição entre os aspectos tangíveis e intangíveis da marca.

A existência de diferentes perspectivas da marca tem, naturalmente, implicações em termos da estratégia de marca a adoptar para cada interpretação (de Chernatony e Dall'Olmo Riley, 1997 a; 1997 b). Em particular, existem três perspectivas sobre como o conceito de marca deverá ser definido e explorado: a *funcionalista* (e.g., Kapferer, 1992; 1998; Aaker, 1996 a), a *interpretativa* (e.g., Feldwick, 1996 a) e a *pós-moderna* (Goodyear, 1996; Herman, 2000; Lannon, 1996). Perante este panorama diversificado de interpretações sobre a natureza da marca tem existido uma preocupação, sobretudo nos últimos anos, no sentido de se clarificar e precisar o conceito de marca e de delimitar as suas fronteiras. Os esforços desenvolvidos assentam numa integração da literatura académica e profissional relacionada com o tema e na consideração dos pontos de vista de especialistas da marca, dos gestores da marca e dos consumidores (de Chernatony e Dall'Olmo Riley, 1997 a; 1997 b; 1999; de Chernatony, 2001 b).

Os autores que procuraram contribuir para o lançamento dos fundamentos para o estabelecimento de uma teoria da marca, foram de Chernatony e Dall'Olmo Riley (1998 a). Do ponto de vista destes investigadores verificou-se na literatura uma tendência marcante traduzida por "uma deslocação da ênfase da noção das marcas como logos para uma visão mais integrada de harmonização dos valores funcionais e emocionais da empresa com os valores de realização e psicossociais pretendidos pelos consumidores" (ibidem, p. 418), visto até recentemente os diferentes autores tenderem a encarar a marca ou como uma criação das empresas, ou como algo que existe na mente dos clientes (de Chernatony e Dall'Olmo Riley, 1999). A partir dos contributos de de Chernatony e Dall'Olmo Riley (1998 a) e de Chernatony (2001 c), apresentamos no Quadro 2.1 um resumo, devidamente actualizado e alargado, das conceptualizações de marca mais significativas propostas na literatura, com identificação dos vários autores associados, onde cada definição é referida ao respectivo tema de marca no contínuo de *input* (marcas como criações das empresas) versus *output* (marcas como existindo nas mentes dos consumidores) (de Chernatony, 1993).

Quadro 2.1 – Temas de definição e conceptualizações da marca identificadas na literatura

Temas de definição	*Perspectiva*	*Conceptualizações relevantes correspondentes*	*Outros autores associados*
1. Marca como logótipo	*Input*	- Marca entendida como "um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação destes, destinado a identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e a diferenciá-los dos concorrentes" (AMA, 1960); - Marca definida em termos legais como "um símbolo que serve para distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos outros" (Organização Mundial da Propriedade Industrial), tendo duas funções: distinguir diferentes produtos uns dos outros e indicar a origem do produto (Kapferer, 1998, p. 187); - "A marca é um nome, termo, desenho, símbolo ou qualquer outra característica que identifica o produto ou serviço de um vendedor como sendo distinto dos outros vendedores" (Bennett, 1988).	Aaker (1991); Dibb *et al.* (1994); Doyle (1994); Kotler *et al.* (1996); Stanton *et al.* (1991); Watkins (1986)
2. Marca como instrumento legal	*Input*	- Marca como um sinal distintivo para designar a propriedade legal (Broadbent e Cooper, 1987); - Marca vista como uma declaração legal de propriedade (Crainer, 1995).	
3. Marca como empresa	*Input*	- Marca como identidade corporativa imediatamente reconhecida, em que as linhas de produtos se tornam uma extensão da personalidade corporativa (Economist, 1994); - "Uma marca corporativa envolve a decisão consciente pelos gestores de topo de refinar e tornar conhecidos os atributos da identidade da organização sob a forma de uma proposta de marca claramente definida..." (Balmer, 2001). (Cont.)	Aaker (1996 a); Diefenbach (1992); Vick (1993)

4. Marca como estenografia	*Input*	- Marca como um dispositivo de estenografia das características funcionais e emocionais do produto ou serviço, possibilitando a recuperação rápida de informação em memória e acelerando as decisões de compra; - "O nome da marca não é mais nem menos do que a soma de todas as conexões mentais que as pessoas possuem em torno do mesmo" (Brown, 1992).	Jacoby *et al.* (1977)
5. Marca como redutor de risco	*Input*	- Marca como forma de instilar confiança nos consumidores (Assael, 1995); - Relacionado com o conceito de marca como um contrato entre a organização e o consumidor (Staveley, 1987; Kapferer, 1995).	Bauer (1960)
6. Marca como posicionamento (ênfase em valores funcionais)	*Input*	- O posicionamento de marca fixa o que é a marca, para quem é, e o que oferece (Rossiter e Percy, 1997); - Marca dotada de um posicionamento que lhe permita possuir uma vantagem competitiva sustentável ou uma "proposta de venda única" que dê aos consumidores uma razão convincente para adquirirem a marca (Keller, 1998); - Marca como forma de assegurar que os consumidores associem instantaneamente a mesma com um benefício funcional específico, ou com um número muito limitado de benefícios funcionais valorizados pelos consumidores (de Chernatony, 2001 c). (Cont.)	

7. Marca como personalidade (ênfase em valores emocionais)	*Input*	- "Um nome de marca é mais do que a etiqueta utilizada para diferenciar entre os fabricantes de um produto. É um símbolo complexo que representa uma variedade de ideias e atributos...O resultado líquido é uma imagem pública, uma reputação ou personalidade que pode ser mais importante para o estado global (e vendas) da marca do que muitos factos técnicos sobre o produto" (Gardner e Levy, 1955, p. 5); - Marca como um dispositivo simbólico com personalidade que os utilizadores avaliam para além da mera utilidade funcional (Alt e Griggs, 1988; Blackston, 1992 b; Goodyear, 1993); - "A personalidade ou identidade de um produto, leque de produtos, ou de uma organização, derivada das percepções dos consumidores dos atributos tangíveis e intangíveis" (Arnold, 1992); - Os consumidores avaliam a adequação entre a personalidade das marcas e a personalidade que desejam projectar (Zinkhan *et al.*, 1996).	Aaker (1996 a); Keeble (1991); Plummer (1985)
8. Marca como um cluster de valores	*Input*	- A marca como representação de um *cluster* de valores únicos, visando as tomadas de decisão sobre a marca satisfazer valores específicos importantes dos consumidores (Sheth *et al.*, 1991); - As marcas como "entidades poderosas que misturam valores funcionais e baseados no desempenho, com valores emocionais que são avaliados afectivamente" (de Chernatony, 2001 c, pp. 4-5).	Clark (1987); Cook (1995); Meenaghan (1995); Southgate (1996); Thrift (1997)
9. Marca como visão	*Input*	- Marca encarada como uma visão estratégica que os gestores seniores têm para tornar o mundo um melhor lugar (de Chernatony, 2001 c); - A marca entendida como uma visão de longo prazo que traduza o seu ponto de vista específico sobre a categoria do produto e que "justifique a existência da marca, a sua razão para estar no mercado, e lhe proporcione uma orientação para o seu ciclo de vida" (Kapferer, 1998, p. 48). (Cont.)	Davis (2000); Kapferer (1992); Mosmans (1995).

10. Marca como valor acrescentado (benefícios extra)	*Input*	- Marca como "um produto que proporciona benefícios funcionais mais um conjunto de valores acrescentados que alguns consumidores valorizam suficientemente para o comprar" (Jones, 1986); - "Uma marca de sucesso é um produto, serviço, pessoa ou lugar identificável, aumentados de tal maneira que o comprador ou utilizador percepciona valores acrescentados únicos relevantes que melhor se ajustam às suas necessidades" (de Chernatony e McDonald, 1998); - "Uma marca é um produto que adiciona outras dimensões para de alguma forma o diferenciar dos outros produtos concebidos para satisfazerem a mesma necessidade" (Keller, 1998, p. 4); - "Uma combinação holística de produto, embalagem e valores acrescentados" (Ambler e Barwise, 1998, p. 370); - Para além de ser reconhecível a marca "é a promessa de valores acrescentados para o cliente – vantagens não detidas pelos concorrentes" (Doyle, 2000, p. 224).	Doyle (1994); Goodyear (1993); Keller (2003); King (1973); Levitt (1969); Murphy (1992); Wolfe (1993)
11. Marca como um sistema de identidade	*Input*	- "Uma marca não é um produto. É a essência do produto, o seu significado, e a sua direcção, e define a sua identidade no tempo e no espaço" (Kapferer, 1992, p. 11); - A marca para ter uma identidade com textura e profundidade deve ser considerada de acordo com as perspectivas da marca como produto, como organização, como pessoa e como símbolo (Aaker, 1996 a; 2000); - A marca considerada como sendo mais do que a soma das partes e numa perspectiva holística, estando relacionada com o posicionamento pretendido. (Cont.)	Balmer (1995); de Chernatony (2001 c); Diefenbach (1992); Fombrun e Shanley (1990); Olins (1989) e Smythe *et al.* (1992)

12. Marca como imagem na mente dos consumidores	*Output*	- Marca encarada como imagem na mente dos consumidores de atributos psicológicos e funcionais (Martineau, 1959); - "...nada mais ou menos do que a soma de todas as conexões mentais que as pessoas têm sobre a mesma" (Brown, 1992); - Marca entendida como o conjunto de associações percebidas por uma pessoa, ao longo do tempo, como resultado da experiência directa ou indirecta da marca (de Chernatony, 2001 c); - "A marca é algo que reside nas mentes dos consumidores, sendo uma entidade perceptual, enraizada na realidade, mas reflectindo igualmente as percepções e mesmo as idiossincrasias dos consumidores" (Keller, 1998, p. 10).	Arnold (1992); Boulding (1956); Joyce (1963); Keeble (1991); Keller (1993); Newman (1957); Pitcher (1985)
13. Marca como uma relação	*Output*	- Marca como expressão de uma relação entre o consumidor e o produto (Arnold, 1992); - Situação em que os consumidores têm uma atitude em relação à marca, e a marca procura igualmente desenvolver uma atitude especial para com o consumidor (Kapferer, 1998; Blackston, 1992 b), criando-se uma relação especial entre o consumidor e a empresa (McKenna, 1991); - "Uma marca é mais do que um objecto; é uma relação entre a marca-como-objecto e o público consumidor; uma relação que deriva da combinação única de associações ligadas a um produto (nome, embalagem, história, publicidade, promoção, etc.) pelas quais os consumidores diferenciam um produto de outro" (Clark, 1999, p. 26); - "Um consumidor não tem normalmente uma relação com um produto ou serviço, mas pode ter uma relação com uma marca. Em parte, uma marca é um conjunto de promessas." (Davis, 2000, p. 3). (Cont.)	Woodward (1991)

14. Marca como entidade evolutiva	*Temporal (de input para output)*	- A marca evolui de acordo com uma determinada categorização cronológica, tendo em consideração a evolução do mercado: de "mercadoria sem marca", para "referência", "personalidade", "ícone", "marca como empresa" e "marca como política" (Goodyear, 1996); - A marca evolui de acordo com o grau de envolvimento e a relevância dos valores da marca para os consumidores: de "produto" a "marca conceito", "conceito corporativo", "cultura de marca" e "religião de marca" (Kunde, 2000).	Young & Rubicam (1994)
15. Marca como construto multidimensional	*Input/output*	- Marca como uma entidade complexa que liga as actividades dos fornecedores (*input*) com as percepções nas mentes dos consumidores (*output*) (de Chernatony e Dall'Olmo Riley, 1997 a); - Marca como entidade complexa que requer o empenho dos gestores para o desenvolvimento de valores e traços de personalidade relevantes para os seus consumidores-alvo (de Chernatony e Dall'Olmo Riley, 1997 b); ou - Marca como "construto complexo multidimensional, de acordo com o qual os gestores aumentam os produtos e serviços com constelações de valores que se ajustam às necessidades dos clientes" (de Chernatony e Dall'Olmo Riley, 1998 a, p. 437). -	

Fonte: Investigador, com base nos temas da marca identificados por de Chernatony (2001 c).

Legenda:

Input – Respeita a uma definição sobretudo orientada para a empresa, em que a gestão da marca é encarada como uma forma particular de os gestores orientarem os recursos para influenciarem os consumidores.

Output – Formas de interpretação dos clientes e de utilização das marcas para melhorarem a sua existência pessoal.

Uma análise das diferentes conceptualizações constantes do Quadro 2.1 revela que o conceito de marca evoluiu de uma perspectiva unidimensional[14] para uma perspectiva de entidade complexa multidimensional. De acordo com as interpretações da marca mais recentes, as principais fronteiras do construto de marca são, por um lado, as actividades da empresa (*input*) e, por outro, as percepções dos consumidores (*output*). As marcas existem através de um processo contínuo em que os valores e as expectativas impregnados no objecto marca são fixados e desempenhados pelo pessoal da empresa e interpretados e redefinidos pelos consumidores. O processo da marca começará com a elaboração de planos de marca pelos gestores, e resultará nos consumidores a escolherem marcas com base nas suas percepções sobre a adequação dos valores das marcas às suas necessidades (de Chernatony e Dall'Olmo Riley, 1999). As marcas são co-produzidas pelas empresas e pelos consumidores, mostrando as marcas de sucesso possuir um maior grau de congruência entre os valores desenvolvidos pelas empresas para as suas marcas e as necessidades racionais e emocionais dos seus consumidores. As marcas devem ser construídas essencialmente como ***sistemas de valores***, com base num compromisso de longo prazo e em valores correntes ou latentes que são afinados para se ajustarem às necessidades dos consumidores.

As definições de marca estão, contudo, relacionadas com o contexto em que são utilizadas e desta forma os gestores podem na prática ter diferentes definições, traduzindo diferentes perspectivas, contingências e estádios do desenvolvimento da marca (de Chernatony e Dall'Olmo Riley, 1997 a, p. 96). Conforme se constata pela análise do Quadro 2.2, a conceptualização ampla da marca atrás apresentada não coincide com a perspectiva de gestão de curto prazo e a falta de orientação para o cliente dos gestores, nem como a forma como os consumidores pensam sobre as marcas.

[14] Em Keller (2003) foi feita uma distinção entre a marca com um "b pequeno" versus marca com um "B grande". A primeira corresponderá à definição da American Marketing Association (AMA), em que a simples criação de um novo nome, logo, símbolo, etc., significa a criação de uma marca. A segunda concepção corresponde à dos gestores profissionais, que definem a marca em termos de terem criado uma certa consciência de marca, reputação e proeminência no mercado.

Quadro 2.2 – Diferentes Perspectivas do Conceito de Marca

Marca entendida como:	***Perspectiva***			
	Da literatura (académica e profissional)	*Dos consultores de marca*	*Dos gestores de marca*	*Dos consumidores (1)*
Logótipo (meio de identificação da oferta)	√√	√√	√√*	√
Instrumento legal (sinal de propriedade)	√	√		
Empresa (identidade corporativa)	√	√		
Estenografia (conexões mentais existentes)	√	√		√√*
Redutor de risco (meio de instilar confiança nos consumidores)	√	√		√
Posicionamento (associação de benefícios específicos)		√		
Personalidade (dispositivo simbólico com características humanas)	√	√√		√
Cluster de valores (funcionais e emocionais)	√√*	√√*		
Visão (uma razão de ser)		√		
Valor acrescentado (valores acrescentados únicos)	√	√		
Sistema de identidade (integração da visão e estratégia de marca)	√√	√		
Imagem (percepção dos atributos funcionais e psicológicos)	√√	√√		
Relação (existência de atitude recíproca entre marca-consumidor)	√	√		
Entidade evolvente (sujeita a uma evolução cronológica)	√	√		
Entidade complexa (construto multidimensional)	√	√		
Fontes	de Chernatony e Dall'Olmo Riley (1997 b); de Chernatony e Dall'Olmo Riley (1998 a).	de Chernatony e Dall'Olmo Riley (1997 b); de Chernatony e Dall'Olmo Riley (1998 a); de Chernatony (2001 c).	de Chernatony e Dall'Olmo Riley (1997 b).	de Chernatony e McWilliam (1989); de Chernatony e Dall'Olmo Riley (1997 b); McWilliam (1991).

Fonte: Investigador (1) Do Reino Unido, e com base em percepções de consultores de marca. -

Legenda: √ Importante √√ Muito importante * Perspectiva mais valorizada

As percepções de marca dos gestores parecem ser, na verdade, mais restritas e simplistas (marca interpretada como 'produto' mais extra') do que as dos consultores de marca, e os consumidores têm uma variedade de espectros de interpretações de marca (de Chernatony e Dall'Olmo Riley, 1997 b). Existem, igualmente, diferenças significativas entre as definições de marca dos gestores e dos consumidores, devido às diferenças de objectivos e à falta de orientação para o consumidor. Para os consumidores, as marcas representam uma estenografia para o conhecimento e a confiança, permitindo-lhes comprar habitualmente marcas com pouco raciocínio. Ou seja, as marcas funcionam como uma estenografia nas mentes dos consumidores do conjunto de associações funcionais e emocionais e de confiança, sendo "uma síntese da experiência de valor que o consumidor vivenciou com ela"[15] (Sampaio, 2002, p. xiii). Consequentemente, os gestores deverão de promover as associações positivas, tornando-as relevantes e simples de compreensão. A este propósito, de Chernatony e McWilliam (1989) e McWilliam (1991) procuraram resumir a visão da marca do ponto de vista dos consumidores, que pode servir:

- Como meio de identificação de uma oferta (marcas como logótipos);
- Como garantia de uma qualidade consistente;
- Como dispositivos de estenografia contendo todas as conexões mentais que as pessoas possuem, tornando possível a lembrança rápida de tal informação;
- Como meio de projecção aspectos do seu auto-conceito.

Em *síntese*, devendo a marca tornar-se num conjunto de valores funcionais e emocionais que ligam as actividades da empresa e as percepções dos clientes, tal implica que o papel dos gestores deve ser o de construtores de sistemas de valores numa perspectiva de longo prazo (de Chernatony e Dall'Olmo Riley, 1999). Os gestores terão de identificar as associações críticas que moldam as percepções dos consumidores e adaptar a sua marca para reflectir tais valores, adoptar uma orientação para o consumidor, utilizar a satisfação do cliente como medida de desempenho, e adoptar um horizonte mais largo para a gestão da marca.

[15] Tais experiências podem ser reais e virtuais, objectivas e subjectivas, e vividas em relação a um produto, serviço, empresa, instituição ou, mesmo, pessoa (Sampaio, 2002, p. 25).

Se as marcas forem entendidas como entidades complexas que equilibram o *input* da empresa (a identidade de marca) e as percepções dos consumidores (imagem de marca), os gestores deverão adoptar necessariamente uma abordagem estratégica, procurando focalizar em desenvolver adequadamente a sua visão de marca, com o seu *cluster* associado de valores funcionais e emocionais, para melhor se adaptar às necessidades e ao sistema de valores de um segmento de mercado específico. Sendo importante o contributo de de Chernatony e Dall'Olmo Riley (1998 a) para uma teoria da marca, a sua investigação carece no entanto de ser prosseguida e alargada, visto ter envolvido apenas consultores de marca do Reino Unido e não especialistas em organizações industriais ou de serviços e de diferentes países.

Conceptualizações unificadoras e integradoras da marca e da gestão da marca

Perante esta tão grande diversidade de conceptualizações da marca propostas na literatura foram realizadas algumas tentativas de unificação e integração do conceito de marca (e.g., Chandler e Owen, 2002; de Chernatony, 2001 c; Wood, 2000), assim como de identificação de paradigmas de gestão da marca que reúnam os diferentes pressupostos e processos de conceptualização e gestão da marca (Louro e Cunha, 2001). As diferentes conceptualizações unificadoras apontam no sentido de a marca ser interpretada como um *mecanismo* (Wood, 2000), um *interface* (de Chernatony, 2001 c) e como um *sistema de significado* (Chandler e Owen, 2002). Analisamos seguidamente cada uma destas conceptualizações.

Wood (2000) propôs a seguinte definição integrada de marca como um *mecanismo*, que evidencia o propósito da marca para o seu proprietário e considera como tal é conseguido através dos benefícios do consumidor, estando ainda o conceito de valor acrescentado implícito na definição:

> "Uma marca é um mecanismo para se alcançar vantagem competitiva para as empresas, através da diferenciação (*o propósito*). Os atributos que diferenciam uma marca proporcionam ao consumidor satisfação e benefícios pelos quais estão dispostos a pagar (*o mecanismo*)" (p. 666).

Esta definição de Wood assenta numa perspectiva holística da marca, que considera que:

- As marcas são criadas através da utilização sinergética dos elementos do *marketing-mix*;
- Deverão ser estrategicamente posicionadas no mercado e com a oferta de um conjunto de benefícios que sejam distintos dos concorrentes e desejados pelos consumidores, sendo que só desta forma pode ser alcançada uma vantagem competitiva;
- Os gestores de marcas deverão estar essencialmente envolvidos na criação da descrição da marca (ou da identidade de marca, ou imagem de marca) e, consequentemente, na criação da força da marca ou da lealdade à marca; e
- Quanto maior for o grau de força de marca alcançado, maior será a vantagem competitiva (medida por poder de mercado, valor da marca, valor acrescentado, lucro).

O processo da marca para esta autora é, em resumo, descrito da seguinte forma[16]:

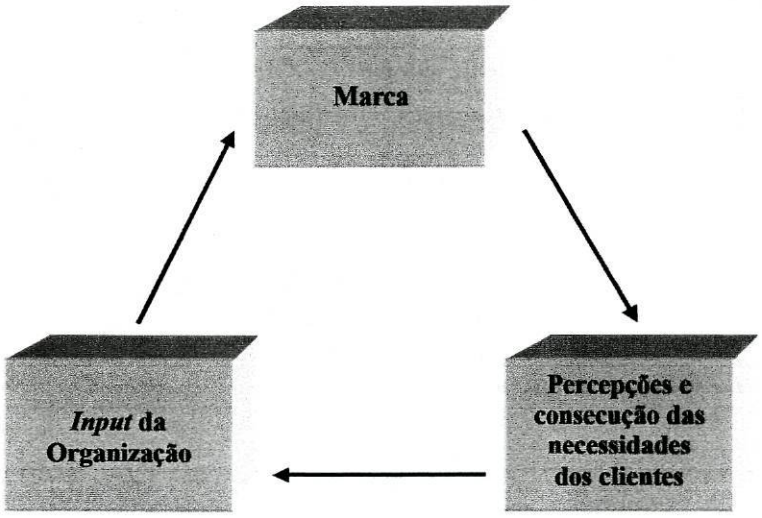
***Marketing* mix** ⇨ **Descrição da marca** ⇨ **Força da marca** ⇨ **Vantagem competitiva**

- **Poder de mercado**
- **Valor de marca**
- **Valor acrescentado**
- **Lucro**

Numa outra tentativa de sintetizar a natureza da marca, de Chernatony (2001 c) propôs um modelo da natureza unificada das marcas, com a seguinte configuração:

[16] Wood (2000) recorreu às seguintes definições: **valor de marca** (o valor total da marca como um activo separado, quando é vendido, ou incluído no balanço); **força de marca/lealdade à marca** (medida da força da ligação dos consumidores a uma marca); **descrição/identidade/imagem de marca** (uma descrição das associações e crenças que o consumidor tem sobre a marca).

Figura 2.1 - Natureza unificada das marcas



Fonte: de Chernatony (2001 c, p. 20).

De acordo com de Chernatony, este modelo representa simplificadamente o processo cíclico através do qual a marca se torna a *interface* entre as actividades da empresa e as interpretações dos consumidores, e proporciona o fundamento para a gestão da marca através da minimização de *gaps* (de Chernatony, 2001 c, p. 19). Este autor defendeu, desta forma, uma perspectiva equilibrada da gestão da marca com base na justificação de que seria errado interpretar uma marca somente em termos de uma das perspectivas de *input* ou *output*, na medida em que:

> "Estas diferentes interpretações devem ser encaradas como blocos de construção para uma marca e deve ser alcançado um equilíbrio entre a forma como algumas das perspectivas de *input* ajudam os consumidores a obter uma maior satisfação em determinados papéis" (ibidem, p. 52).

Em consonância com a sua conceptualização unificada da marca, o processo da marca para este autor é resumidamente descrito da seguinte forma:

- Com uma clara apreciação da visão para a marca, é possível imaginar e proporcionar um *cluster* de valores funcionais e emocionais através de processos pan-empresa coordenados;

- Tal conduz ao desenvolvimento de uma declaração de posicionamento para se comunicar os valores funcionais da marca e uma personalidade que actue como uma metáfora para os valores emocionais da marca;
- Através da monitorização das percepções da marca dos consumidores, o *input* da organização pode ser corrigido e eliminado qualquer *gap* verificado em relação às percepções dos consumidores, ou então ser reforçado, realçando-se os aspectos de particular relevância para os consumidores-alvo".

Marca como um sistema de significado

As marcas são veículos poderosos para comunicarem significado e permitirem que os consumidores sintam que se podem relacionar com a oferta subjacente (Goodchild e Callow, 2001; Kapferer, 1992; 1998). Desta forma, o efeito da marca é dotar o activo subjacente com um apelo para além do que poderá ser explicado pelos benefícios funcionais que ofereça. Uma síntese da literatura recente que enfatizou a interpretação da marca como um *sistema de significado* e contribuiu para um conhecimento mais sistematizado sobre a natureza da marca foi a realizada por Chandler e Owen (2002). Estes autores identificaram os seguintes temas principais da literatura relacionados com *o 'que as marcas fazem*:

- As marcas como entidades causais: a ideia que a marca tem impacto sobre o comportamento;
- As marcas como uma autenticação: a ideia que as marcas definem um 'produto' como genuíno, dando-lhe alguma forma de garantia;
- As marcas como elementos diferenciadores: a ideia que as marcas estabelecem um sentido de diferença das outras entidades do mesmo domínio de escolha;
- As marcas como sistemas coerentes: a ideia que o sistema de significado que integra cada marca tem uma forma distinta de qualquer outra;
- As marcas como ícones culturais: a proposição de que as marcas existem simultaneamente a um nível cultural e individual;

- As marcas como visando necessidades: a ideia que as marcas se dirigem às necessidades emocionais e psicológicas dos consumidores e também às exigências práticas;
- As marcas como uma orientação: a ideia que as marcas muitas das vezes envolvem processos de formação de identidade, de expressão e orientação;
- As marcas como contratos: a proposição de que os consumidores fazem 'negócios' implícitos com as marcas que impõem obrigações à marca;
- As marcas como entidades carismáticas: a ideia de que o encanto ou magia das marcas ajudam a resolver questões ou problemas que não podem ser resolvidos de forma racional.

A marca deve ser encarada como uma entidade mais vasta do que o produto ou produtos a que está associada, sendo aquilo que fazem resumidamente exposto no esquema que se segue, conforme sugerido por Chandler e Owen (2002).

Figura 2.2 O que fazem as marcas

Fonte: Chandler e Owen, 2002, p. 22

No que respeita ao *'que são as marcas'*, Chandler e Owen (2002) constataram que, na literatura, as marcas são consideradas como constituindo verdadeiros **sistemas de significado** e referiram a este propósito:

> "Existe praticamente uma visão universal da marca como um sistema de significado, em que as marcas são constituídas por uma rede de 'conhecimento' consciente e por associações e impressões subjectivas, muitas das quais podem não ser conscientes" (p. 6).

Realçaram ainda a evidência de que as marcas são actualmente vistas em larga medida como um conjunto de valores, ideias e associações, sentimentos e emoções que se juntam para constituírem uma identidade mais ou menos coerente (ver, e.g., Collins e Carey, 1983; Farquhar *et al.*, 1992) e sintetizaram de uma forma exemplar a questão do significado da marca:

> "No seu coração a marca pode ser vista como um sistema de significado. Este 'significado' pode ser uma mistura de implícito e explícito; e pode ser presente num leque amplo de formas desde ideias coerentes a associações sensoriais, visuais ou verbais fluidas. Adicionalmente, o 'sistema' em que estes significados existem pode ser mais ou menos coerente, organizado e sistemático. Para além disso, estes significados estão enredados em processos através dos quais as marcas influenciam o comportamento do consumidor" (p. 22).

Esta abordagem da marca como um sistema de significado é consonante com a que foi proposta por Lannon (1994;1999) que, com base na sua análise antropológica, considerou a marca como consistindo num verdadeiro "mosaico de significado" (p. 56). Esta autora descreveu o processo da marca como um mecanismo que cria e mantém "mitos de consumo e rituais de consumo, envolvendo produtos e serviços dotados com significados simbólicos " (p. 56). Como corolário desta interpretação, existem dois pressupostos fundamentais no processo de construção de uma marca: (1) a marca deve possuir um significado preciso; e (2) todos os envolvidos na construção da marca deverão conhecer tal significado. Na realidade, a evidência empírica revela que mesmo que os gestores não possuam uma compreensão ampla da sua marca e não exista um acordo claro sobre o significado pretendido, os consumidores acabarão progressivamente por ir formando as suas percepções daquilo que a marca significa para

os mesmos (Lannon, 1999). Enquanto que os responsáveis da marca gerem os vários componentes da marca, os clientes percebem as marcas de uma forma holistica (Clark, 1999). Na prática os clientes "sabem o que significa a marca, qual é a essência da marca, ou a *ideia de marca*" (ibidem, p. 26).[17] A marca é, por conseguinte, um símbolo complexo que pode transmitir na prática até seis níveis de significado (Kotler, 2003, pp. 418/9), a saber:

1. *Atributos*: uma marca possui um conjunto específico de atributos que a caracteriza;
2. *Benefícios*: os atributos da marca devem ser traduzidos para determinados benefícios funcionais e emocionais valorizados pelos clientes;
3. *Valores*: a marca transmite algo sobre os valores da empresa que a promove;
4. *Cultura*: a marca pode representar ainda uma determinada expressão cultural;
5. *Personalidade*: a marca pode projectar igualmente uma determinada personalidade, que é progressivamente edificada através da sua comunicação, mostrando o tipo de pessoa que seria se fosse humana;
6. *Utilizador*: a marca sugere, finalmente, o tipo de consumidor que a compra ou usa.

No que respeita aos factores que contribuem para o estabelecimento do significado das marcas, Lannon (1999) sugeriu os seguintes: (i) o preço da marca; (ii) o local onde o produto é visto ou vendido; (vi) a publicidade, a embalagem e outros esforços promocionais relacionados com a marca. Os gestores da marca devem adicionalmente ter presente que o significado da marca se pode alterar no tempo e que o simbolismo da marca não é estático, visto as culturas evoluírem e as tendências sociais se desenvolverem, entre outros motivos, conforme alertou Lannon.

Finalmente, perante a existência de pressupostos e processos díspares nas abordagens correntes da marca e da gestão da marca, Louro e Cunha (2001) procederam recentemente à identificação e análise das abordagens relacionadas com a gestão da

[17] De entre as abordagens de investigação que poderão ser utilizadas para se conhecer qual o significado de uma marca para os seus clientes destacam-se as seguintes (Kotler, 2003): (i) *associações de palavras*, em que é perguntado às pessoas que palavras lhes vêm à mente quando ouvem o nome da marca; (ii) *personificação da marca*, em que é pedido às pessoas que descrevam que tipo de pessoa ou animal é que pensam quando a marca é mencionada; e (iii) *progressão sucessiva visando encontrar a essência da marca*, entendida esta como constituindo as finalidades mais profundas e abstractas que os consumidores procuram satisfazer com a marca.

marca tendo sugerido a existência de quatro diferentes paradigmas de gestão da marca, que reflectem conceptualizações e configurações alternativas, nomeadamente: paradigma do produto, paradigma projectivo, paradigma adaptativo e paradigma relacional. Entre outros factores, a distinção entre os diversos paradigmas assenta na natureza da marca e nos seus papéis para as organizações e consumidores. Pelo seu interesse teórico, este quadro de paradigmas será considerado na nossa investigação.

Em *síntese*, uma análise das conceptualizações consideradas revela que a marca tem sido interpretada na literatura académica e profissional essencialmente como: (i) uma entidade complexa multidimensional; que (ii) possui uma natureza evolvente e variada de acordo com o contexto cultural; e sendo (iii) um mecanismo, um *interface* e um sistema de significado gerido pela empresa mas interpretado pelos consumidores, que pode representar um activo crítico para assegurar uma vantagem competitiva para as empresas, devendo estas adoptar uma perspectiva estratégica, holística e equilibrada da gestão da marca. Consequentemente, na prática, um critério fundamental para se avaliar se se está ou não perante uma marca, de acordo com a conceptualização apresentada, é o da natureza da percepção dos clientes, nomeadamente a sua percepção de valor da marca.

2.2.1.4 Papéis e benefícios da marca.

Tendo presente os objectivos da nossa investigação, interessa abordar sumariamente de seguida os principais papéis que as marcas poderão desempenhar no âmbito do *marketing* das empresas, e identificar os benefícios mais importantes que poderão proporcionar, tal como considerados na literatura.

Os vários papéis desempenhados pelas marcas, assim como os benefícios decorrentes da construção de marcas fortes, podem ser encarados na perspectiva da empresa ou do consumidor, e têm merecido uma larga atenção na literatura (e.g., Ambler, 1997; Berry, 1992; Berthon *et al.*, 1999; Chandler e Owen, 2002; Davis, 2002; Jones, 1999; Keller, 1998; 2000; Ryder, 2000; Upshaw e Taylor, 2000). Começaremos por analisar os papéis e os benefícios da marca para as empresas e, de seguida, para os consumidores.

Papéis e benefícios da marca para as empresas

As marcas foram inicialmente encaradas meramente como marcas registadas (nomes de marcas e logótipos), que diferenciavam os produtos e serviços uns dos outros. Este conceito de diferenciação de marca foi depois estendido para incluir sistemas de identidade visuais complexos com orientações para tudo, desde a embalagem à publicidade. Mais recentemente, tem sido reconhecido que as marcas definem relações em curso através do poder das personalidades e valores associados, conseguindo uma maior diferenciação dos seus concorrentes de produtos e serviços de marca[18].

A literatura revela que as marcas podem, em conformidade com os objectivos visados, desempenhar diferentes papéis nas empresas, como: (i) meros meios de identificação visual; (ii) catalisadores decisivos para a mudança organizacional; ou (iii) como peças centrais da estratégia empresarial. A principal diferença entre o primeiro tipo de uso da marca e os outros é que ao nível do sistema de identificação visual, a marca é focada apenas externamente e pouca atenção é prestada no sentido de se incorporarem valores

[18] Inicialmente, apenas foi considerada a relação com os clientes, mas actualmente é reconhecido que as marcas definem relações com todas as suas audiências-chave – nomeadamente os investidores e empregados. É igualmente reconhecido que as relações e os valores têm a ver com comportamentos. Tal significa que os valores da marca devem ser aceites e praticados pelos empregados, particularmente no domínio dos serviços. Os empregados têm uma relação com a sua marca que é a contrapartida das relações pretendidas com os clientes. O grande desafio assenta na gestão da identidade da marca, que não é apenas a sua expressão visual mas que inclui elementos intangíveis.

de marca principais. No segundo nível é efectuada uma tentativa activa para se inculcar os valores da marca nas abordagens de trabalho dos empregados. No último estádio, os valores são integrados nos processos da empresa e nas políticas empresariais. Mais concretamente, a marca pode ser encarada como: (i) instrumento de *marketing;* (ii) modelo de organização/princípio organizacional; (iii) foco para a acção; (iv) estrutura para a geração de vendas e de lucros; ou (v) suporte da métrica de desempenho (Upshaw e Taylor, 2000, p. ix). Na realidade, a alteração do papel das marcas de simples instrumento de *marketing* para um princípio organizacional para a empresa faz parte de uma tendência histórica saliente. Por sua vez, Keller (1998; 2003) identificou os seguintes principais papéis para a marca:

- Meio de proteger legalmente características únicas;
- Sinal de nível de qualidade para clientes satisfeitos;
- Meio de dotar os produtos com associações únicas;
- Fonte de vantagem competitiva;
- Fonte de rendimentos financeiros.

Relativamente aos benefícios para as empresas associados à construção de marcas fortes na sequência de uma gestão da marca eficaz, a literatura evidencia os seguintes:

- Proporciona uma identidade para o produto (Aaker, 1996 a; Kapferer, 1998);
- Incorpora pontos de diferença claros, valorizados e sustentáveis (Davis, 2002);
- Proporciona uma vantagem competitiva (Aaker, 1996 a; Keller, 2003; Kapferer, 1998);
- Gera volumes de vendas e proveitos consistentes (Berry, 1992);
- Encoraja uma maior lealdade do consumidor (Keller, 2003; Jones, 1999);
- Cria um potencial para o crescimento da quota de mercado através do crescimento da marca em si ou do desenvolvimento de extensões de linha e alavancagem da marca, nomeadamente através do licenciamento (Davis, 1995; Jones, 1999; Kapferer, 1998; Keller, 2003; Troiano, 1996);
- Permite a prática de preços e de margens relativamente mais elevados (Berry, 1992; Davis, 2002; Feldwick e Bonnal, 1995; Jones, 1999, Keller, 2003; Troiano, 1996);
- Resiste melhor a ataques da concorrência e é mais resistente à competição pelos preços (Berry, 1992; Keller, 2003);

- É mais favorecida pelos retalhistas em termos de cooperação e suporte (Berry, 1992; Keller, 2003);
- Confere maior credibilidade às introduções de novos produtos (Aaker, 1996 a; Davis, 2002);
- Possibilita que os clientes perdoem um erro à empresa quando tiverem experiências positivas consistentes com a marca (Davis, 2002; Keller, 2003);
- Alavanca a atracção dos melhores empregados e manter os empregados satisfeitos (Davis, 2002);
- Permite uma maior eficácia e eficiência da comunicação de *marketing* (Keller, 2003);
- Influencia os líderes de opinião, mercados financeiros e outros *stakeholders* (Davis, 2002)
- Cria barreiras à entrada na categoria (Davis, 2002);
- Encoraja novas aplicações e usos (Kapferer, 2002).

Papéis e benefícios da marca para os consumidores

A marca pode igualmente desempenhar um conjunto importante de papéis na perspectiva dos consumidores. Tais papéis consistem essencialmente em:

- Servir como elemento de identificação da fonte do produto (Keller, 1998; Kapferer, 2000);
- Transferir a responsabilidade para o fabricante do produto (Keller, 1998);
- Actuar como um redutor do risco percebido (Keller, 1998);
- Ser um redutor de risco de pesquisa (Keller, 1998);
- Constituir uma promessa, ligação, ou pacto com o fabricante do produto (Keller, 1998);
- Ser um instrumento simbólico e um sinal de qualidade (Keller, 1998; Kapferer, 2000);
- Servir para encorajar os consumidores a assumirem riscos (Kapferer, 2000).

Para Kapferer, as principais fontes de valor acrescentado da marca incluem o facto de actuar como um sinal de reconhecimento, facilitar e garantir a compra, actuar como um sinal de melhor desempenho e de progresso, servir como identificação emocional,

permanência e familiaridade, hedonismo e sensação de prazer, ética e responsabilidade[19]. Por outro lado, uma marca forte distingue-se, entre outras características, por proporcionar um conjunto de benefícios que os clientes realmente desejam (Keller, 2000).

Concordamos, contudo, com Ambler (1997) quando refere que "as marcas são diferentes, oferecem diferentes benefícios de formas diferentes a diferentes consumidores em diferentes momentos" (p. 167), e que normalmente as marcas não trazem consigo todos os benefícios. Este autor procurou, com base na literatura académica e profissional, identificar e classificar os benefícios para o consumidor da marca, tendo sugerido a existência de três classes de benefícios: *económicos, funcionais e psicológicos* (os benefícios intangíveis, mas reais, resultantes da utilização da marca, sendo cruciais para a satisfação do cliente que é um estado de espírito). Para este autor, os *benefícios funcionais* são intrínsecos à marca e aos seus produtos componentes, os *benefícios psicológicos* estão na mente do consumidor e os *benefícios económicos* estão relacionados com a transacção de troca. Contudo, algumas destas três classificações sobrepõem-se.

Finalmente, para (Berthon *et al.*, 1999) as marcas desempenham uma dupla função:

- Para *as empresas*, uma <u>função de facilitação</u>: a identificação do produto facilita a compra repetida dos seus clientes, a diferenciação do produto facilita a prática de um *premium pricing*, a familiaridade facilita novas introduções de produto, a capacidade de identificar facilita os esforços promocionais, as mensagens coerentes facilitam a segmentação de mercados, e a identificação facilita a lealdade nas categorias de compra;
- Para os *consumidores*, as marcas desempenham basicamente uma <u>função de redução</u>: a identificação reduz os custos de investigação; a garantia de qualidade reduz o risco percebido e as marcas que simbolizam estatuto e prestígio reduzem o risco psicológico.

[19] Em Keller (2002, p. 152-3) pode ser encontrado um importante resumo das principais conclusões de vários estudos realizados que exploraram os vários efeitos positivos e vantagens da construção de marcas fortes sobre o comportamento dos consumidores e eficácia dos programas de marketing. Os efeitos identificados e analisados estão relacionados com o produto, preço, comunicação e canais de distribuição.

2.2.1.5 Requisitos da marca.

A construção e sustentação bem sucedidas de uma marca depende da satisfação de um conjunto de requisitos, que nos propomos de seguida identificar e analisar. A literatura revela que o sucesso da construção de marcas poderosas e de sucesso[20] depende da capacidade de criação e desenvolvimento de um conjunto de competências específicas (conceptuais e práticas) para a gestão de marcas, incluindo a satisfação sistemática de um conjunto de factores críticos de sucesso (e.g., Biel, 1999; Doyle, 1990; Kapferer, 1998; Low e Fullerton, 1994; Murphy, 1990). Existem diferentes perspectivas de abordagem dos requisitos da marca que, no entanto, se complementam, traduzindo a complexidade associada à gestão das várias facetas do processo de gestão da marca.

Parece prevalecer, contudo, a convicção de que o estudo e a prática da marca exige à partida uma "compreensão muito ampla, profunda, estruturada e holistica da sociedade, da economia, dos mercados, dos negócios, das empresas e do seu *marketing*" (Sampaio, 2002, p. xiv) e, necessariamente, do processo da gestão da marca, como uma das condições prévias para o sucesso do empreendimento da marca.

No que respeita a outras *competências* da empresa para o desenvolvimento de marcas, a literatura sugere a mobilização de todos os activos da empresa tendo em vista a: (i) criação de entidades únicas que determinados consumidores realmente desejem; (ii) que possuam uma personalidade clara e distinta, baseada numa combinação de valores físicos, funcionais e psicológicos; e (iii) que assegurem uma vantagem competitiva "em pelo menos numa das áreas de *marketing* (matérias primas/abastecimento, produto/*design*/patentes, sistemas de produção, redes de fornecimentos/vendas/serviços, profundidade de compreensão dos consumidores, estilo/moda, etc.)" (King, 1991 a, p. 5). Para o efeito, no processo de gestão da marca devem, necessariamente, ser tidos em consideração o contexto da realidade das empresas e o seu ambiente competitivo. O sucesso ou falhanço do lançamento e desenvolvimento de marcas depende ainda da aptidão para se criarem estruturas organizacionais, culturas, sistemas, recursos e filosofias de gestão da empresas adequadas. A este propósito, Dahlman (1994) referiu:

[20] O sucesso da construção da marca pode ser avaliado, e.g., pela existência ou não de capital de marca.

> "A base óptima de cultura, estrutura, sistemas e recursos de uma empresa baseada na marca está dependente das características particulares da indústria em que a empresa compete e do reconhecimento de que as marcas são o seu mais importante activo" (p. 197).

No que respeita aos factores internos que na prática poderão *dificultar* o desenvolvimento e valorização das técnicas da gestão da marca, Dahlman (1994) identificou os seguintes: (i) falta de aptidões de gestão da marca; (ii) inexistência de um estatuto organizacional suficiente da gestão da marca; (iii) maior importância relativa dos recursos de vendas e da distribuição em relação às aptidões da marca; e (iv) adopção de tácticas de curto prazo. Vários estudiosos da marca procuraram, por outro lado, identificar e analisar os vários *factores críticos de sucesso* das marcas fortes, não existindo ainda uma unanimidade quanto a esta questão. A este propósito, Murphy (1990) defendeu que, ao nível do produto:

- O mesmo deve proporcionar benefícios funcionais relevantes;
- Oferecer benefícios intangíveis para além do produto;
- Existir uma consistência entre os vários benefícios da marca, e apresentação de uma característica unificada ou personalidade;
- Os valores oferecidos devem ser desejados pelo consumidor.

Consonante com esta perspectiva é a proposta de Blackett e Denton (1992), para quem "a regra de ouro para o desenvolvimento de produtos novos de sucesso é oferecer sempre um ponto de diferença significativo" (p. 76), devendo este ser reconhecido pelos consumidores, ser desejável, estar baseado num elemento de familiaridade, ser credível na disponibilização e comunicado em todos os aspectos da apresentação.

Outros autores procuraram, no entanto, desenvolver uma perspectiva mais abrangente da gestão da marca como, e.g., de Chernatony (1990), que identificou como factores que afectam o sucesso da marca os seguintes: *a empresa* (os seus objectivos, capacidades distintivas, valor acrescentado ou orientação pelos custos); *os distribuidores* (objectivos, poder, valor acrescentado ou orientação para custos, prioridade do canal); *os concorrentes* (dimensão, resposta provável); *os consumidores* (sistema de compra e papel desempenhado pelas marcas); e *o ambiente de marketing*.

Por sua vez, Low e Fullerton (1994) identificaram outros factores de sucesso, como a existência de uma flexibilidade empreendedora, a criatividade, e a existência de competências na construção de relações, defendendo ainda que:

> "...a gestão de topo deverá encorajar os gestores de marca a actuar como empreendedores retirando os níveis hierárquicos que os rodeiam e dar aos gestores de marca mais responsabilidade e autoridade para reunirem recursos para melhoria do desenvolvimento da marca. O trabalho de equipa e a construção de relações dentro e fora da organização deveria ser encorajado" (p. 187).

Analisando elementos estratégicos importantes que funcionam como pilares na perspectiva das grandes marcas internacionais, Farquhar (1994) identificou os seguintes: a disponibilidade universal, a criação de uma notoriedade de marca (*brand awareness*) universal e a protecção de marca registada. Este autor identificou igualmente quatro importantes estratégias de marca de sucesso: (i) diferenciar a marca com novas dimensões que sejam relevantes e importantes para os clientes; (ii) fortificar a marca com bens ou serviços que ultrapassem os actuais produtos no mercado; (iii) integrar a oferta da marca com a dos parceiros dos canais de distribuição; (iv) criar canais alternativos de distribuição para a marca para apelar a novos clientes e abrir o acesso aos canais tradicionais.

Na perspectiva de uma sustentação continuada da marca, Kapferer (1998) sugeriu a necessidade de as empresas satisfazerem dez factores críticos de sucesso: (i) criar sucessivamente valor acrescentado; (ii) inovar permanentemente; (iii) assegurar sistematicamente a diferenciação; (iv) investir em comunicação; (v) manter um preço competitivo; (vi) dominar para investir; (vii) controlar o sistema de distribuição; (viii) criar barreiras à entrada; (ix) reforçar a lealdade à marca; (x) acautelar o capital de cliente (ou quota de mercado, devendo o foco ser colocado não só em aumentar a preferência da marca, mas também em aumentar a utilização da marca). Para este autor, a compreensão da marca e a capacidade de a empresa instilar esta compreensão em toda a empresa é crucial para o sucesso futuro, sendo indispensável o empenho dos profissionais da marca, dos executivos de *marketing* e de todos os que colaboram com a empresa, competindo aos gestores de topo garantir a gestão e a melhoria contínua da marca a longo prazo.

Tendo em vista potenciar as alavancas de lucro da marca, Kapferer apontou ainda como indispensável para o sucesso da marca a realização de três tipos de investimentos simultâneos e permanentes:

- Investimentos em produtividade, I&D, Know-How e patentes;
- Investimentos em marketing (e.g., previsões de mudanças de valores e de estilos de vida dos consumidores);
- Investimentos na distribuição (para criar proximidade e disponibilidade) e em comunicação.

No mesmo sentido, Jones (1999) considerou que os factores a privilegiar são os relacionados com as *características da marca* em si (desempenho funcional, posicionamento, nome e preço); os *intermediários* (distribuição e promoções para a distribuição) e o estabelecimento de *relações com os clientes* (promoções e publicidade para o consumidor).

Finalmente, Biel (1999) identificou dois conjuntos de atributos que distinguem as marcas fortes das marcas mais fracas. Por um lado, referiu os atributos com a natureza de *"output"* ou de elementos de resposta, ou seja, os relativos à capacidade de a empresa construir uma marca com uma elevada qualidade percebida, que seja encarada como única no mercado e suscite um imaginário vivo e rico entre os clientes. Por outro lado, enfatizou a importância de um conjunto integrando elementos de *"input"*, relacionados com a história/longevidade da marca, com a possibilidade de a marca exibir uma singularidade de focalização/liderança de categoria, e com o orçamento de publicidade, envolvendo estas duas dimensões: o refrescamento de uma forma consistente dos temas de publicidade e a utilização de metáforas visuais.

Em relação ao elemento da publicidade, considerando que, tal como foi salientado por Semprini (1995), que a "marca moderna pertence ao mundo da comunicação" (p. 19), tem sido debatido na literatura o papel dos meios de comunicação de massa em geral e da publicidade em particular para o sucesso da construção das marcas. Vários estudiosos da marca têm vindo a chamar a atenção para o facto de os mesmos não se constituírem, na verdade, como factores críticos de sucesso (Doyle, 1990; Hastings, 1990; Joachimsthaler e Aaker, 1997; Gardiner e Quinton, 1998).

Abordando esta questão, Doyle (1990) defendeu que "as marcas são raramente criadas pela publicidade" (p. 12), e constatou que existe uma fraca correlação entre o montante gasto em publicidade e a força de uma marca, tendo a publicidade apenas funções de aceleração do processo de comunicações (aumentando o processo de gerar conhecimento e interesse na marca) e de posicionamento dos valores da marca de forma a apelar aos clientes-alvo e aumentar a confiança no processo de escolha[21]. Este autor identificou como factores determinantes da força da marca os seguintes: (i) a qualidade percebida; (ii) a construção de um serviço superior; (iii) ser o primeiro no mercado (não em termos cronológicos, mas na mente do consumidor); e (iv) a diferenciação e a inovação da marca. A este propósito, Joachimsthaler e Aaker (1997) sugeriram o recurso a canais de comunicação alternativos à publicidade e que se têm revelado eficazes para criar o consciência do produto, transmitir associações de marca e desenvolver uma base de clientes leais, como sejam: *marketing* directo, patrocínios de eventos, organização de eventos, activismo social, amostras, entre outros.

[21] Doyle (1990, p. 17) propôs uma interessante *checklist* que avalia as condições de construção *versus* compra de marca com base na consideração de factores como atractividade do mercado, o custo relativo de aquisição, a sinergia potencial das aquisições, a oportunidade estratégica da marca e a situação da empresa.

2.2.1.6 Conclusão.

Foi efectuada nesta secção uma tentativa para resumidamente se caracterizar o paradigma teórico emergente da marca, identificar e efectuar uma síntese analítica dos vários temas da marca abordados na literatura, e definir a natureza e as características gerais das marcas. Da revisão da literatura retira-se, como uma ideia marcante, que muito para além da interpretação da marca como um simples meio de identificação, apenas associada a um nome, logo ou embalagem, o verdadeiro paradigma da marca para o futuro está, sobretudo, associado a um conjunto vasto de valores de natureza funcional, psicológica e social, assumindo estes últimos uma importância acrescida. Estando, neste contexto, a visão clássica e reducionista da marca seriamente posta em causa, são actualmente defendidas perspectivas mais abrangentes e integradas, que enfatizam a natureza estratégica da gestão da marca, procurando-se assim responder aos novos desafios. As principais conclusões retiradas da análise precedente são:

- A *primeira* conclusão saliente é que, encontrando-se o paradigma teórico da marca numa fase emergente, não existe ainda uma teoria unificada completa e sólida capaz de descrever todos os fenómenos do universo da marca, que apresente uma explicação completa da marca, nomeadamente através de um modelo conceptual que descreva e codifique as observações efectuadas e faça apelo a um número relativamente pequeno de postulados, e permita guiar as práticas das empresas;
- A *segunda* conclusão é que o conceito de marca evoluiu de uma perspectiva unidimensional para actualmente ser reconhecido como uma entidade complexa multidimensional, em que é sublinhada a sua natureza como um mecanismo para se alcançar uma vantagem competitiva, um *interface* entre a empresa e os clientes e um sistema de significado. As marcas foram conceptualizadas como tendo essencialmente a natureza de "construtos complexos multidimensionais, que unem os valores funcionais e emocionais de uma empresa com as necessidades de desempenho e psicológicas dos consumidores" (de Chernatony e Dall'Olmo Riley, 1998 a, p. 417). Foram igualmente conceptualizadas como sistemas de significado e identificadas como fenómenos culturais, que existem

no contexto da mente dos consumidores e exercem influência sobre o seu comportamento (Chandler e Owen, 2002). Foi salientada a importância dos processos psicológicos e sociológicos através dos quais as marcas passam a existir, a evoluir e a mudar ao longo do tempo. As marcas são, desta forma, encaradas na literatura como tendo uma existência simultânea como realidades individuais e colectivas. Ainda que estejam presentes na mente consciente ou inconsciente do consumidor individual, são também partilhadas a um nível mais colectivo com os outros. As marcas são criadas de várias maneiras pelos consumidores, ou pelo menos actualizadas ou tornadas reais por eles, sendo apresentadas como 'negociadas' pelos consumidores actuando a nível individual ou colectivo, que as interpretam e se comportam quer em termos conscientes, quer inconscientes. A literatura sobre a marca está, em conformidade, preocupada com a *gestalt* da marca, com a reunião e manutenção numa marca de um *mix* de valores, tangíveis e intangíveis, que sejam relevantes para os consumidores e que de uma forma apropriada e significativa distingam a marca de um fornecedor da marca de outro fornecedor. A arte de um processo de marca de sucesso reside na selecção e na mistura destes elementos para que o resultado seja percebido pelos consumidores como sendo unicamente atractivo e influente na decisão de compra (Murphy, 1994). Na revisão da literatura constatou-se ainda que Kapferer foi o autor que apresentou a mais ampla e sofisticada conceptualização da marca, tendo encarado esta como "a essência do produto, o seu significado, e a sua direcção, e define a sua identidade no tempo e no espaço" (Kapferer, 1992, p. 11). Como este autor lembrou, mesmo que as marcas existam no sentido legal do termo, nem sempre estarão em condições de desempenhar um papel efectivo no processo de decisão de compra dos consumidores, apenas se justificando quando os clientes se confrontam com um determinado risco percebido (Kapferer, 1998). Tal significa que, uma vez desaparecidos os riscos percebidos, as marcas deixarão consequentemente de possuir quaisquer benefícios. Nestas circunstâncias, a marca será apenas "um nome num produto, e cessa como uma marca de referência, uma orientação ou uma fonte de valor acrescentado (ibidem, p. 26);

- Uma *terceira* conclusão relevante é que as marcas podem representar na prática um conjunto importante e variado de papéis ou funções para as empresas, para os intermediários e para os consumidores, não existindo uma coincidência entre as definições de marca dos gestores, especialistas da marca e dos consumidores perante os diferentes objectivos prosseguidos. A literatura reconhece, com particular ênfase, a importância estratégica da marca como um mecanismo apropriado para as empresas alcançarem uma vantagem competitiva no actual contexto competitivo, sendo no entanto considerado como um verdadeiro activo empresarial apenas quando existir uma vantagem diferencial sustentável[22] (Doyle, 1990; Joachimsthaler e Aaker, 1997). Apesar de a marca ser, tradicionalmente, um conceito associado aos produtos físicos e às empresas de bens de consumo embalados, a literatura revela que, na prática, as marcas se estão a tornar rapidamente no principal activo competitivo para um grande e variado número de empresas dos vários sectores de actividade económica. As marcas podem, no entanto, em termos do seu desempenho efectivo, ter um efeito positivo ou negativo no desempenho global da empresa (Aaker, 1991) e, como a maior parte dos outros activos empresariais, correm o risco de se depreciarem caso não existam investimentos consistentes, ou a empresa não assegurar uma satisfação consistente de um conjunto de requisitos da marca. A importância da marca para a empresa decorre igualmente da sua contribuição para a criação de uma relação com os clientes através do nome da empresa ou do nome de marca do produto e, por outro lado, por permitir uma distinção em relação a uma simples mercadoria[23], residindo tal diferença na existência de valores acrescentados na marca (de Chernatony e McDonald, 1998), e constituindo a marca uma realidade que é mais do que a soma das suas partes componentes (Murphy, 1990). Como consequência, o papel da marca na gestão das empresas está a transformar-se drasticamente e, como resultado, a forma como as

[22] Uma vantagem diferencial significa que os clientes têm uma razão para preferirem a marca em lugar de uma marca concorrente. Ser sustentável significa que a vantagem não facilmente copiada pelos concorrentes.

[23] Sendo esta caracterizada pela falta de qualquer diferenciação percebida pelos clientes entre as ofertas concorrentes.

empresas estão a operar está igualmente a mudar. Apesar de existirem empresas estabelecidas há longo tempo que ainda encaram as suas marcas somente como uma mera forma de auxílio para o conhecimento e para a consciência de marca, muitas empresas novas e aquelas que estão em processos profundos de transformação têm vindo a colocar a marca nos cento da sua estratégia empresarial, por reconhecerem que é crítica para o seu sucesso. Tal significa que estão a alinhar todo o seu processo de comunicação, de operações e sistemas à visão e valores das suas marcas.

- Uma *quarta* e última conclusão é que a marca e a gestão da marca devem ser consideradas numa perspectiva holística, evolutiva e adaptativa, devendo responder não apenas às acções dos concorrentes, dos clientes finais e intermediários e de outros *stakeholders*, mas também ao seu próprio passado e reputação (Shocker *et al.*, 1994, p. 149).

- *Finalmente*, apresentamos uma proposta de definição holística de marca baseada nas suas características, que pretende integrar e sintetizar as várias conceptualizações de marca abordadas[24] neste capítulo:

Uma marca é uma adição consistente e dinâmica de elementos tangíveis e intangíveis, que torna a oferta da empresa distinta e permite o alcance de uma vantagem competitiva. É moldada pela sua visão, propósito e acções dos dirigentes e responsáveis da marca, pelas percepções dos vários stakeholders e pelo ambiente. No seu cerne está um conjunto sistémico de valores funcionais e emocionais que lhe confere um significado relevante e que deve ser expresso em termos das suas afinidades com os valores dos vários stakeholders e comunicado através de um adequado posicionamento, traduzindo-se em satisfações e benefícios pelos quais os consumidores estão dispostos a pagar. É multidimensional e evolvente na sua natureza, e resulta essencialmente de uma combinação de cultura, organização, estratégia e comunicação.

[24] Definição inspirada na sua forma pelas definições de identidade e marca corporativas propostas por Balmer (2001).

2.2.2 Da natureza e modelização da gestão da marca.

2.2.2.1 Introdução.

A gestão da marca tem sido considerado na literatura como "a arte e a pedra angular do *marketing*" (Kotler, 2003), como "o objectivo mais importante do processo de *marketing*" (Ries e Ries, 1998), ainda que não substituindo o *marketing*, e como significando a "associação de uma indicação (nome, etc.) a uma oferta de valor" consistente (Kapferer, 2001, p. 41). Na prática empresarial, a gestão da marca tem sido uma actividade de *marketing* importante há mais de um século (Berthon *et al.*, 1999), sendo particularmente decisiva nas últimas décadas e nas indústrias mais maduras, como a electrónica de consumo, produtos embalados e serviços financeiros. Os princípios da marca têm vindo a ser aplicados em praticamente todos os contextos[25] onde está envolvido algum tipo de escolha do consumidor. Contudo, foi só na última década que a gestão da marca emergiu verdadeiramente como uma prioridade dos gestores de topo (Keller, 2002). Tal deve-se ao facto de, no contexto da economia global, a marca estar a assumir uma importância estratégica crítica num número significativo e crescente de empresas das mais diversas indústrias e dimensões.

Em parte, tal deve-se à evolução natural das indústrias, inicialmente orientadas para o seu interior (engenharia), e depois progressivamente para o exterior (*marketing*), como consequência das pressões sobre as margens e o surgimento de novos concorrentes. Em muitos casos, a construção da marca surgiu por defeito, no sentido em que as empresas tentaram antes outras soluções disponíveis (e.g., promoções e concorrência pelos preços). Face à tendência para o encurtamento das margens e das taxas de crescimento dos negócios, os responsáveis de *marketing* mais inovadores apostaram progressivamente na criação de novos pontos de diferença: as suas marcas.

[25] Mintzberg e Quinn (1991) chamaram a atenção para a importância do impacto do contexto na gestão estratégica das organizações, tendo analisado em particular como a estratégia, os processos através dos quais aquela é formulada, o estratega, a estrutura, os sistemas, a cultura e poder são diferentes e se combinam para se adaptarem a contextos particulares (seis no seu conjunto e, em particular, o contexto empreendedor, em que este autor inclui as empresas de menor dimensão). Igualmente, Carson e Gilmore (2000) defenderam que o contexto de actuação das PMEs deve ser devidamente tomado em consideração nos estudos sobre as actividades de marketing destas empresas, particularmente as suas limitações de recursos, as características inerentes do empreendedor/proprietário/gestor no marketing e na tomada de decisão relacionada, assim como as indústrias em que operam.

A competição agressiva com base exclusivamente nas características dos produtos e nos preços conduz normalmente a uma situação em que as empresas experimentam dificuldades em criar vantagens diferenciais significativas e duradouras, pelo que a solução da criação e desenvolvimento de marcas se revela como decisiva para o seu sucesso futuro. A adopção de uma estratégia de marca eficaz permite, por outro lado, criar uma plataforma de imagem positiva a partir da qual é possível lançar novas categorias de produtos (Kapferer, 1998). Existe evidência abundante que demonstra que a construção consistente de um capital de marca tem ainda contribuído para um melhor desempenho bolsista da empresa. Tal pressupõe que os responsáveis das marcas saibam potenciar as possibilidades de desempenho e de sucesso das marcas através da compreensão em profundidade do significado da marca para os consumidores e para a empresa, da sua natureza, dos seus diferentes papéis e das especificidades da gestão da marca do respectivo sector de actividade, disponham de uma bagagem conceptual da marca e apliquem com eficácia um conjunto de princípios da marca bem estabelecidos.

A construção da marca tem sido, por todos estes motivos, um tema destacado de debate contemporâneo, estando a transformar-se na filosofia de gestão do novo século (de Chernatony, 2001 c), implicando desafios significativos para as empresas que perfilhem tal filosofia.

Abordamos, de seguida, questões particularmente relevantes para a investigação (em particular para a investigação empírica realizada) relacionadas com a natureza da gestão da marca e a sua modelização tal como encaradas pela literatura convencional da marca.

2.2.2.2 Da natureza da gestão da marca.

Nesta secção, procedemos a uma análise do construto de gestão da marca convencional. A forma de encarar a gestão da marca tem vindo a evoluir, sobretudo na última década, por força das tendências ambientais e competitivas atrás evidenciadas. Por um lado, a concepção clássica e funcional de "1 produto = 1 marca = 1 promessa", que conduziu a uma proliferação de marcas e à restrição das extensões de marca, está ultrapassada por não se adequar às novas realidades do mercado (Kapferer, 1998)[26]. Por outro lado, o

[26] Para este autor, o modelo clássico da marca é limitador, não distinguindo entre a história da marca e a realidade da marca.

princípio central do modelo clássico de gestão da marca, assente na ideia de que, como resultado do aumento da oferta com valores acrescentados relevantes na perspectiva dos consumidores, estes estariam na disposição de pagar um preço superior (de Chernatony e Dall'Olmo Riley, 1996), deixou de corresponder à realidade. Como consequência, as empresas têm vindo a reestruturar-se com base nos clientes e em processos[27] que acrescentam valor às experiências de consumo dos clientes e, em particular, de acordo com uma lógica de cadeia de valor da marca. Tal está a resultar no entendimento de que a gestão da marca envolve um conjunto de actividades que devem ser asseguradas por equipas da marca, situadas a um nível de gestores seniores, que adoptem uma perspectiva mais estratégica[28] e uma determinada lógica de processo (de Chernatony, 1996 a; 1996 b).

Os novos modelos de gestão da marca têm enfatizado o argumento de que um dos maiores desafios com que as empresas se defrontam actualmente é o da coordenação de todas as actividades de valor acrescentado para se conseguir uma marca integrada (de Chernatony, 2001 c), sendo a abordagem por processo considerada a solução mais apropriada. Neste contexto, constata-se que na literatura sobre o "como" da gestão da marca existem dois conjuntos de prescrições: as relativas ao conteúdo ou elementos da marca (ou componentes da marca, como sejam: nome da marca, o seu logótipo, desenho, embalagem, publicidade, ou patrocínio, ou imagem e reconhecimento de nome, valor financeiro da marca) e as relativas ao processo de gestão da marca. Uma análise da literatura revela, mais uma vez, uma falta de consenso sobre os elementos precisos que constituem uma marca (o *mix* da marca), assim como uma falha em distinguir entre os elementos do *mix* do processo da marca.

---

[27] Quer na literatura, quer no mundo das organizações, começa a reconhecer-se que os negócios ou actividades devem ser sistematicamente geridos através de *estruturas funcionais* mas que os produtos e serviços devem ser desenvolvidos, produzidos e disponibilizados por *processos* que operem de uma forma transversal às funções. Os processos recebem *inputs* de uma ou várias fontes e transformam-nos (valor acrescentado) para produzir os *outputs* esperados. Em particular, o processo da marca, como um dos processos críticos de um negócio, envolve um conjunto de actividades de valor acrescentado relacionadas com a marca, podendo ser analisado e gerido ao nível de sub-processos, actividades ou tarefas de marca.

[28] Até inícios dos anos 90 e nas empresas americanas, a gestão da marca foi uma actividade assegurada principalmente por gestores de marca juniores, que se concentraram em tarefas de natureza essencialmente táctica, por não disporem das condições e dos meios para pensarem estrategicamente. Joachimsthaler e Aaker (1997) identificaram, no entanto, uma característica diferente na Europa: são os gestores seniores que conduzem normalmente a gestão da marca.

Perspectiva da gestão do conteúdo ou elementos da marca

A gestão moderna da marca tem-se preocupado com a '*gestalt*' da marca, ou seja, com as questões relativas à selecção, junção e manutenção coerente de um *mix* de valores, tangíveis e intangíveis, que sejam relevantes para o consumidor e que, de uma forma significativa e apropriada, permita distinguir uma determinada marca das marcas concorrentes (Murphy, 1992). Para Murphy a gestão da marca consiste especificamente no "desenvolvimento e manutenção de conjuntos de atributos e valores de produto que sejam coerentes, apropriados, distintos, protegíveis e apelativos para os consumidores" (p. 3), sendo o *marketing* uma função mais vasta, que inclui o processo da marca e que tem a ver com o desenvolvimento e implementação de estratégias para a deslocação de produtos e serviços do produtor para o consumidor de uma forma lucrativa.

No que respeita aos componentes ou elementos da marca que devem ser considerados na construção da marca, existe na literatura uma visão atomística da marca, que encara as marcas como integrando conjuntos distintos de componentes, de que fazem parte as respostas emocionais dos consumidores às personalidades simbólicas das marcas. Aaker (1996 a), e.g., proporcionou uma listagem abrangente no âmbito do seu "sistema de identidade de marca" como produto, como organização, como pessoa, como símbolo, estando todos estes componentes integrados na proposta[29] de valor da marca.

Outros modelos atomísticos foram propostos e discutidos por Macrae (1996), de Chernatony e Dall'Olmo Riley (1998 b) e de Chernatony (2001 c). Existem, contudo, alguns problemas associados a uma abordagem atomística da marca, como sejam: (i) a identificação precisa dos componentes-chave e da sua importância relativa; (ii) a dificuldade em conhecer a medida em que o significado destes componentes varia entre os compradores de uma marca e ao longo da vida da marca; e (iii) a medida em que diferentes gestores dariam respostas diferentes (Uncles, 1997).

Apesar de existirem na literatura diversas propostas de modelos de componentes da marca, de Chernatony e Dall'Olmo Riley (1998 b) observaram que, ainda que estes diferentes modelos simplifiquem a complexidade da marca num pequeno número de partes, "falta um consenso sobre os componentes da marca e a sua importância relativa" (p. 1074). Esta abordagem contorna a questão de se saber se é possível a generalização e, consequentemente, se são possíveis inferências previsíveis ou prescritivas.

Na maior parte dos casos, as prescrições sobre como implementar um processo da marca têm-se focado em determinar o que é necessário, sem proporcionar uma compreensão do porquê ou de que forma. As dificuldades poderão, por tal motivo, surgir quando as empresas tentam utilizar tais prescrições pois, sendo importante dispor de um *checklist* dos elementos que necessitam de ser considerados na implementação da marca, tal *checklist* não informa sobre quais dos elementos são mais importantes numa dada situação.

Perspectiva da gestão do processo da marca

Como referimos atrás, existe na literatura um conjunto de propostas que assenta numa perspectiva da gestão da marca como um processo. O processo da marca deve atender às especificidades do contexto ambiental interno e externo das empresas, e considerar:

- A necessidade de integração das actividades de formulação da estratégia da marca e de implementação da gestão da marca[30];
- A preocupação de os gestores de topo e intermédios da marca formularem e implementarem conjuntamente a estratégia da marca, visto o envolvimento na criação da estratégia da marca por aqueles que a executarão contribuir para aumentar a compreensão e o envolvimento para com tal estratégia e, consequentemente, contribuir para o sucesso dos resultados;
- A conveniência de os elementos de implementação não estarem separados do processo da marca, visto um foco simultâneo nos elementos e no processo poder aumentar a possibilidade da estratégia ser implementada com maior sucesso[31].

Procedemos, de seguida, à caracterização desta perspectiva da gestão da marca como o desenrolar de um processo específico e dinâmico, envolvendo um conjunto de actividades decisivas para o sucesso da marca.

---

[29] Uma proposta (ou proposição) de valor refere-se àquilo que em relação a uma marca é único e motiva os clientes, constituindo a sua principal atractividade no mercado.

[30] Em ambientes estáveis, a formulação da estratégia pode preceder a implementação da estratégia da marca; em ambientes altamente incertos, as actividades de implementação podem conduzir à estratégia formulada.

[31] As prescrições proposta na literatura têm-se focalizado, ou nos elementos de implementação, ou no processo de implementação. A compreensão da implementação pode ser melhorada pela consideração do processo e dos elementos da marca ao mesmo tempo.

A gestão da marca, entendida como o desenvolvimento de um processo, pode ser analisada de acordo com as perspectivas interna e externa da marca e respectivas dinâmicas singulares que lhe estão associadas. O processo da marca contempla basicamente duas dinâmicas contínuas, interligadas e mutuamente influentes: uma dinâmica relativa ao *processo interno de gestão da marca*, ou seja, a que ocorre no âmbito da empresa, e relativa ao conjunto de iniciativas e actividades de criação, programação e disponibilização da marca (disponibilização de uma oferta de valor distinta e valorizada pelo mercado); e, uma outra dinâmica relativa ao *processo externo de gestão da marca*, incluindo as várias iniciativas e actividades atinentes à construção da marca e relacionamento com os clientes actuais ou potenciais da marca (visando criar e influenciar o conhecimento e as percepções da marca e, consequentemente, criar e sustentar relações com os clientes, intentando criar capital de marca baseado no cliente). Neste contexto, a gestão da marca tem sido interpretada na literatura como constituindo um processo incremental de diferenciação da empresa, respeitando à criação de valores acrescentados proporcionados pelas marcas em relação aos produtos-mercadoria sem marca (Ambler, 1997), através do qual se procura "transformar[32] a experiência real de utilização de um produto" (Feldwick, 1996 a, p. 24) e se dotam os produtos e serviços "com o poder do capital de marca" (Keller, 2003, p. 42). De acordo com esta conceptualização, as marcas são enriquecidas pela empresa com um conjunto de valores acrescentados que, para Jones (1999), devem ser considerados como sendo "acrescentados ao desempenho funcional e não o substituindo" (p. 7). O objectivo do *processo interno da marca* deverá consistir em reunir o melhor desempenho funcional com o melhor acrescentamento emocional (Goodchild e Callow, 2001), criando um valor percebido que vá de encontro às necessidades racionais e emocionais da audiência-alvo. Desta forma, as marcas podem apresentar-se como uma solução para aquilo que Tom Peters denominou de "doença da semelhança" de que padecem muitas das ofertas de valor das empresas no actual contexto competitivo. O pré-requisito do processo da marca é a formulação de um conceito de marca integrando um conjunto de

[32] A transformação da experiência do consumidor é descrita por Feldwick (1996 a) como podendo ser diferente a experiência subjectiva de utilização de uma marca da utilização subjectiva de utilização de um produto idêntico sem a garantia (*reassurance*, em inglês) da marca, desempenhando esta garantia um papel decisivo no processo da marca. A este propósito, Kapferer (1998, p. 232) defendeu que, no tempo e através da comunicação, embalagem, publicidade, etc., a marca transforma o produto, dotando-o com característica objectivas e subjectivas.

elementos tangíveis (o *produto*) e intangíveis, sendo que na marca moderna se verifica uma tendência para o predomínio dos elementos intangíveis.

A gestão da marca pode, no entanto, ser igualmente encarada na perspectiva do envolvimento e da participação dos consumidores na construção e desenvolvimento da marca, nomeadamente na definição do seu significado, sendo a marca neste caso interpretada como algo com o qual os consumidores fazem coisas, em vez de algo que é feito para os consumidores (de Chernatony e McDonald, 1998). Nesta perspectiva, pode ser conceptualizada como o "processo de se criar, alimentar e sustentar uma relação com os clientes mutuamente compensadora e benéfica" (Martz Marketing Group, 2002, p. 1). Ou seja, o *processo externo da marca* poderá ser interpretado como tendo a ver com a arte de se fazer a gestão das relações com os clientes, através do qual se procura de uma forma activa moldar as experiências da marca e a sua relevância para os clientes, para aumentar o valor percebido da marca.

O processo de construção de uma marca pode levar décadas até que a marca, possuindo determinados valores acrescentados, seja considerada relevante e valorizada pela sua audiência-alvo, na consequência de um apoio consistente e de longo prazo de comunicação de marca do tipo *below ou above-the-line*. Envolve normalmente um conjunto de tentativas consistentes por parte da empresa para influenciar a forma como os consumidores interpretam e desenvolvem o seu próprio sentido do que é uma marca, a que diz respeito e o que a mesma significa. Deste ponto de vista, o processo da marca torna-se quase sinónimo de todo o processo de *marketing* em si (Chandler e Owen, 2002; Ries e Ries, 1998), tendo a ver com a forma como os clientes percebem e adquirem as marcas, e não apenas com os produtos considerados de uma forma isolada (Arnold, 1992). Consistente com esta interpretação, Ries e Ries (1998), que defenderam uma focalização da actividade do *marketing*, conceptualizaram o processo da marca como consistindo na construção perseverante da marca na mente dos prospectos. Para estes autores, o sucesso de um processo da marca é caracterizado por assentar no conceito da singularidade, ou seja, na possibilidade de criação na mente do prospecto da percepção de que não existe nenhum produto no mercado semelhante ao da marca.

Uma perspectiva integrada e equilibrada do processo de gestão da marca envolve, em suma, a consideração de uma variedade de *inputs*, devendo incluir uma preocupação de equilibrar actividades consideradas simultaneamente como distintas mas

complementares: (i) a consideração das exigências e características do mercado externo e das capacidades internas da empresa; (ii) os *inputs* da empresa para a construção da marca e as várias influências das e sobre as percepções dos consumidores; e (iii) a necessidade de curto prazo de maximizar lucros e a necessidade de longo prazo de investir na marca visando assegurar a lealdade dos consumidores (Arnold, 1992). A construção de uma marca pode ser, por conseguinte, um esforço tendencialmente caro e exigente em termos de investigação e de desenvolvimento do produto, empenho dos gestores e, sobretudo, em investimentos em distribuição, promoção, publicidade e outros meios alternativos de construção de marcas (Jones, 1999).

Na secção 2.3.4, aprofundaremos e apresentaremos a conceptualização desta perspectiva de gestão da marca como um processo de natureza estratégica, holística e integrada, tendo em conta os *inputs* da literatura convencional da marca que irão ser de seguida abordados.

2.2.2.3 Dos modelos e abordagens da gestão da marca.

Procedemos de seguida à identificação, classificação e breve análise dos modelos e abordagens da marca relevantes propostos na literatura, tendo como objectivo focal a identificação e caracterização de um conjunto saliente de conceitos de gestão da marca no quadro teórico da marca convencional.

O critério utilizado para a identificação e selecção de tais conceitos consistiu em ter como ponto de partida a análise de uma selecção de quadros teóricos influentes e referenciados na literatura da gestão da marca, relativos a conceptualizações sobre a gestão da marca propostas por autores que elaboraram modelos da marca e contidas na literatura quer académica, quer profissional. A opção de privilegiar as conceptualizações suportadas ou associadas a vinte modelos e abordagens da marca decorre do reconhecimento de que os seus autores procuraram de alguma forma apresentar justificações lógicas, abrangentes e integradas para o processo de gestão da marca, características estas que se revelam particularmente importantes para a definição do quadro teórico da nossa investigação.

A análise pormenorizada de cada conceito saliente identificado será, no entanto, alargada e enriquecida com os contributos de outros autores e investigadores

conceituados, que se tenham pronunciado sobre cada um desses conceitos. De seguida, com base na revisão de autores seminais e de autores de referência que propuseram modelos da marca influentes mais ou menos complexos, com suporte em investigação empírica e/ou teórica (ou na sua experiência de gestão de marcas), procuraremos sintetizar e integrar os conceitos convencionais da gestão de marcas mais salientes num modelo conceptual, tendo em vista propor uma conceptualização de como tais conceitos diferem no contexto específico da PME. Desta forma, o modelo conceptual construído com base nas propostas da literatura corresponderá a uma descrição como que ideal da gestão de marcas e servirá como referência para a análise dos estudos de caso.

Começaremos por explicitar os critérios de selecção dos modelos da marca propostos na literatura. De seguida, procederemos à identificação da natureza e das características essenciais dos modelos; depois, questionaremos a robustez dos princípios da marca em que assentam os modelos da marca para, finalmente, procedermos à identificação, síntese e caracterização dos principais conceitos convencionais da gestão da marca.

Dos critérios de selecção dos modelos da marca

Tendo em consideração os objectivos desta dissertação, foram seleccionados os modelos e quadros conceptuais de gestão da marca que, cumulativamente, satisfizeram os seguintes seis critérios:

1. Encontrarem-se divulgados e acessíveis através de publicações prestigiadas;
2. Terem autoria académica ou empresarial de referência (incluindo consultores da marca, especialistas da marca e empresas de serviços de *marketing* da marca), serem referenciados na literatura da gestão da marca e respeitarem a autores de vários continentes e escolas de pensamento da marca;
3. Terem contribuído de alguma forma para o conhecimento da marca e, em particular, do processo de gestão da marca, envolvendo abordagens conceptuais de natureza descritiva, prescritiva ou normativa;
4. Respeitaram quer a abordagens de conteúdo ou componentes da marca, quer do processo de gestão da marca, ou da evolução temporal da marca, desenvolvidas numa perspectiva de *input* (das empresas), ou de *output* (dos clientes);

5. Assentarem numa conceptualização, descrição ou explicação de um determinado aspecto da gestão da marca de uma forma consistente e coerente[33]; e
6. Serem propostos ou considerados como sendo aplicáveis a todos os tipos de empresas e contextos de actividade.

Da natureza dos modelos da marca propostos na literatura

Foram vários os autores que desenvolveram modelos de gestão da marca de natureza conceptual ou empírica. Estes modelos reflectem a forma como a marca e o processo da marca têm sido conceptualizados sobretudo nas últimas duas décadas, constituindo um meio para se aumentar a compreensão dos gestores sobre as marcas e se alcançar uma diferenciação sustentável. No entanto, constata-se que nem todos os detalhes dos modelos empresariais utilizados são devidamente conhecidos.

Procurando sugerir respostas à questão das *fontes da força da marca e do capital da marca*, as conceptualizações associadas aos modelos de marca seleccionados são importantes enquanto contributos para o conhecimento teórico sobre o processo da marca e/ou para ajudar na decisão sobre a mesma. Considerando a natureza aplicada desta área de investigação, é compreensível que a maior parte dos modelos de marca propostos tenha sido concebido principalmente tendo em vista a sua utilização por gestores ou outros responsáveis da marca visando contribuir para melhorar a qualidade das suas decisões.

Contudo, não existe na literatura nenhum modelo que, até ao momento, tenha sido subscrito unanimemente, ou um determinado processo de gestão da marca a que todos tenham aderido. Não é possível, no actual estado do conhecimento sobre a marca, eleger uma abordagem que possa ser considerada inequivocamente como a mais correcta. Existem, antes, diferentes opções de estilo, de estrutura e de técnica que se complementam umas às outras.

Convém, no entanto, que comecemos por clarificar o que entendemos por modelo de marca no contexto da nossa investigação. Aderimos, por um lado, à conceptualização de modelo de Zaltman (1977), pelo que consideraremos um *modelo de marca* como uma reflexão simplificada mas organizada e significativa sobre a marca, proporcionando

[33] Foram particularmente considerados os modelos de marca propostos na literatura que identificam a potencial interdependência existente entre os seus componentes, ou seja, a influência que um ou mais

uma compreensão sobre como as marcas influenciam o comportamento, integrando vários conceitos e facilitando a comunicação.

Por outro lado, o conceito de modelo de Leeflang *et al.* (2000, p. 10) parece-nos ser igualmente ajustado à realidade das conceptualizações sobre a marca – "um modelo é uma representação dos elementos mais importantes de um sistema do mundo real percebido". Nesta conformidade, o conceito de modelo de marca é interpretado como uma representação dos elementos mais importantes do sistema da marca de uma organização ou empresa, tal como é percebido pelo seu (s) autor (es). Os modelos de marca propostos na literatura podem ser considerados como "representações condensadas ou retratos simplificados da realidade" (Leeflang *et al.*, 2000, p. 10), que procuram contribuir para a compreensão da realidade da marca num contexto competitivo e dinâmico sendo necessário, no entanto, ter em consideração que:

- Um sistema da marca consiste em todos os elementos que têm ou podem ter uma relação com a gestão da marca, considerados na perspectiva de um gestor da marca ou responsável empresarial;
- A construção de um modelo da marca é um processo subjectivo, o que significa que os elementos da marca seleccionados e a maneira como tais elementos são relacionados uns com os outros variam naturalmente com os seus autores;
- O propósito de um modelo da marca é normalmente obter uma melhor compreensão da forma como é (ou deve ser) gerida a marca, contemplando apenas os elementos mais importantes ou críticos da complexidade da realidade da gestão da marca;
- A forma por que o sistema da marca é normalmente representado na literatura é a da representação verbal (por palavras) ou da conceptual/gráfica, tendo ainda a natureza de modelos normalizados, no sentido em que nenhum modelo proposto contém quaisquer especificações numéricas das relações existentes entre os elementos do sistema da marca. Na verdade, são raros os modelos de marca formalizados (ou seja, os que apresentem relações formalizadas entre as variáveis mais importantes do sistema da marca representado, em que se encontram especificadas as variáveis que influenciam outras variáveis e quais

conjuntos de relações constantes do modelo pode ter sobre os outros.

são as direcções de causalidade entre estas variáveis), sendo de destacar o Modelo do Capital da Marca Baseado no Cliente de Keller (2000). A maior parte dos autores recorre à forma do *modelo do fluxo lógico* (ou modelo gráfico ou conceptual) (Leeflang *et al.*, 2000), que representa uma extensão do modelo verbal pelo recurso ao uso de um diagrama da marca, que mostra a sequência de actividades ou acções a desencadear para a gestão da marca numa determinada perspectiva. Tal situação é compreensível, visto a maior parte dos modelos da marca pretender descrever como devem ser tomadas as decisões relativas à marca, sem preocupações de previsão, pelo que um modelo de tal natureza é suficiente;

- A natureza normativa da maior parte dos modelos da marca tem a ver com a relativa juventude da disciplina da marca. É previsível que com uma maior maturidade da disciplina venham a ser desenvolvidos modelos de natureza mais descritiva ou prescritiva.

Da revisão da literatura efectuada, constatou-se que o primeiro modelo de gestão da marca publicado em revista prestigiada e com impacto junto da comunidade académica e empresarial surgiu na segunda metade década de 80 – o modelo de Park *et al.* (1986). Foi sobretudo na década de 90 que foram desenvolvidos modelos relativamente mais sofisticados, na maioria dos casos caracterizados pela sua natureza predominantemente *prescritiva*[34], assentando apenas um número limitado dos modelos analisados numa base empírica específica – e.g., o modelo *BrandAsset Valuator* da Young & Rubicam, (1994), o modelo *BrandDynamics* de Dyson *et al.* (1996), o modelo do Poder da Marca

[34] De acordo com Leeflang *et al.* (2000, p. 123), deve ser tido em consideração o propósito principal ou uso pretendido para um determinado modelo de marketing: os ***modelos descritivos*** pretendem apenas descrever os processos de decisão dos gestores ou clientes; os ***modelos previsionais*** visam prognosticar ou prever determinados resultados ou acontecimentos futuros; e os ***modelos normativos*** determinam cursos de acção recomendados ou óptimos. Estes autores admitem que um determinado modelo possa ser simultaneamente descritivo, previsional e normativo, desde que tal modelo, para ter implicações normativas válidas, tenha igualmente valor previsivo e pelo menos algum poder descritivo.
Devem, assim, ser tomados em devida consideração os pressupostos implícitos nas prescrições associadas aos diversos modelos de marca propostos na literatura. Pelo termo *prescrição* entendemos os quadros teóricos, receitas e *checklists*, e no sentido mais geral, como uma regra ou guia de acção. É feita uma distinção entre **modelos da marca prescritivos e normativos**: focando ambas no que deve ser feito, a teoria normativa é contudo baseada na investigação sistemática, contemplando um curso de acção recomendado ou óptimo para a gestão da marca. As prescrições podem, até um determinado limite, estar baseadas na investigação mas falham em reconhecer diferenças nos objectivos, consequências, ou contexto das medidas a ser implementadas.

de Na *et al.* (1999), e o modelo Hexagonal da Marca de Urde (1999). A maior parte dos modelos propostos baseiam-se, desta forma, na experiência da marca dos seus proponentes e em análises de casos e de exemplos de marcas reais das grandes empresas e, quando possível, com recurso à investigação académica para suportar determinadas hipóteses de como o processo discutido ou modelizado pode funcionar efectivamente. Alguns destes modelos da marca são ainda caracterizados pela sua relativa sofisticação conceptual - e.g., os Modelos da Gestão do Conceito de Marca de Park *et al.* (1986), do Prisma da Identidade da Marca de Kapferer (1992; 1998), do Planeamento da Identidade da Marca de Aaker (1996 a), ou do Duplo Vórtice de de Chernatony e Dall'Olmo Riley (1998 b) - procurando reflectir a natureza dinâmica do contexto empresarial e competitivo.

Como salientámos atrás, verifica-se uma tendência no sentido de os modelos mais recentes enfatizarem a empresa como marca – e.g., o Modelo de Gestão do Intervalo Identidade da Marca – Reputação da Marca de de Chernatony (1999), o Modelo Hexagonal da Marca de Urde (1999) e o Modelo da Religião da Marca de Kunde (2000) – em detrimento da marca individual do produto, caracterizando-se por serem considerados numa perspectiva holística de gestão da empresa, em que a gestão da marca deixa de ser considerada como um problema isolado para passar a ser entendida como parte integrante da estratégia global da empresa e com uma influência determinante. Adicionalmente, reconhece-se que as regras aceites para os produtos de consumo de movimentação rápida não se revelam apropriadas para a sua utilização ao nível corporativo, visto que para o sucesso da marca corporativa é fundamental tomar em consideração todas as audiências da empresa: consumidores e clientes, distribuidores e outros parceiros, empregados, investidores e outros *stakeholders,* e outras comunidades de maior âmbito (Mottram, 1998).

As questões relacionadas com o processo de implementação e a facilidade de implementação dos modelos têm, igualmente, vindo a merecer particular atenção por parte dos investigadores, por se revelarem decisivas para a sua posterior adopção. Neste contexto, apesar dos avanços verificados na conceptualização da gestão da marca esta encontra-se, contudo, ainda numa fase relativamente inicial (Kapferer, 1997, p. 17).

A literatura revela ainda que apesar da existência de um número razoável de modelos da marca, os mesmos não são amplamente utilizados na prática pelas empresas. Tal poderá

dever-se aos seguintes motivos: (1) muitos dos modelos serem de difícil implementação, devido à sua complexidade de estrutura ou de linguagem (Ind, 2001); (2) os gestores não compreenderem os modelos disponíveis; (3) grande parte dos modelos estarem incompletos; e (4) alguns dos modelos não se encontrarem devidamente divulgados, acessíveis e testados.

Em bom rigor, para que um modelo de gestão da marca possa ser adoptado deverá previamente satisfazer um conjunto de critérios relativos à sua estrutura ou especificação e à sua facilidade de uso. Sobre este aspecto, Little (1970) propôs que um modelo deve ser: simples; robusto; fácil de controlar; adaptativo; completo em relação às questões importantes; fácil de comunicar; e evolutivo (ou seja, em muito casos o utilizador deverá começar com uma estrutura simples à qual são acrescentados detalhes posteriormente). Ora, tal não acontece com muitos dos modelos da marca propostos na literatura, o que justificará em larga medida a sua não aplicação na prática. Na prática da marca, contudo, pode acontecer que os responsáveis da marca, de acordo com o contexto específico em que actuam, abordem a mesma de uma forma intuitiva e que utilizem a sua experiência para solucionar os problemas que vão surgindo de uma forma *ad hoc*. Leeflang *et al.* (2000) chamaram a atenção para:

> "Se a intuição e a experiência são a base para uma solução, os decisores fizeram implicitamente uso de um modelo. Mas o modelo não é necessariamente mostrado de uma forma comunicável; é um modelo implícito que até então está presente apenas no cérebro do decisor" (p. 13).

Esta chamada de atenção é pertinente para o nosso problema de investigação, visto se pretender identificar através da nossa investigação quais são as representações mentais que os proprietários-gestores das PMEs possuem sobre o processo de decisão da marca, "não interessando quanto rudimentares possam ser" (ibidem, p. 13), podendo a captação dos detalhes do modelo implícito ser conseguida por duas vias: (1) a partir de inferências das decisões tomadas e das características associadas do ambiente; ou (2) o decisor descrever como procede na prática.

Um outro autor que atribuiu particular importância ao papel da intuição no âmbito da gestão de *marketing* foi Gummesson (2001), que reconheceu que quando são estudados fenómenos sociais complexos e ambíguos, pode "ser muitas vezes impossível conhecer

exactamente como processar a informação e chegar a conclusões". Finalmente, convém ter presente que a inexistência de processos formais de gestão da marca não significa ausência de procedimentos idiossincráticos a necessitar de uma conceptualização, conforme Chandler e Owen (2002) lembram, ao referirem:

> "Algumas empresas não utilizam nenhuma abordagem formal ou sistematizada no processo de construção da marca. Contudo, mesmo quando nenhum modelo esteja explicitamente especificado e não exista um processo formal, algum processo esporádico ou invisível, mesmo que inteiramente intuitivo, deve naturalmente sustentar o desenvolvimento da estratégia ou táctica da marca. O planeamento do desenvolvimento de uma marca muitas das vezes não envolve a utilização de um modelo formal mas processos similares estão em curso" (p. 48).

Da natureza dos princípios da gestão da marca

A medida em que os princípios de uma disciplina estão desenvolvidos e definidos é um critério do grau de maturidade da mesma. A investigação da marca, medida por este critério, fez até ao momento algum progresso, na medida em que, sobretudo na última década, não só muitos factos sobre a marca foram recolhidos, como foram igualmente desenvolvidos vários esforços teóricos sobre a mesma. Um dos factores que tem contribuído para a falta de definição de um conjunto rigoroso de princípios da marca tem a ver com a variedade de significados atribuídos ao termo princípio, podendo este ser entendido como: regra de acção, verdade geral, pressuposto fundamental e lei compreensiva. De acordo com Bartels (1944) um princípio é "um elemento entre a ciência situando-se entre a observação específica e a teoria" (p. 151), envolvendo uma afirmação (concisa) de uma relação causal entre dois ou mais fenómenos que serve de base para prever os resultados que provavelmente ocorrerão a partir de dadas condições causais. Os princípios são, assim, essenciais para o aumento da eficácia da acção empresarial devendo "ajudar os gestores de *marketing* a tomar melhores decisões na medida em que incorporam conhecimento de *marketing* derivado através da investigação prévia e da experiência" (Armstrong e Schultz, 1993).

A partir desta conceptualização de princípio é legítimo concluir que os modelos de gestão da marca deveriam assentar num conjunto de princípios resultantes da investigação de factores relacionados e de afirmações concisas das relações mais

profundas, o que não acontece na larga maioria dos modelos da marca identificados e revistos. Alguns autores identificaram algumas generalizações que denominaram de "princípios". Mas em bom rigor não existe actualmente um corpo bem identificado de princípios da marca associados aos modelos de marca existentes, nem concordância geral sobre o que se deve entender por princípio da marca. Na sequência da recolha de dados sobre as práticas da marca que tem vindo a ocorrer (sobretudo pelas empresas de serviços de *marketing* da marca) é de supor, no entanto, que o desenvolvimento dos princípios da marca venha a conhecer um incremento.

Embora os princípios da marca não estejam em muitos casos explicitamente formulados, parecem contudo estar implícitos na maior parte dos modelos da marca revistos. Tal deve-se à circunstância de a literatura da marca até ao momento se caracterizar por ser mais prescritiva e prática e, como resultado, os princípios derivados terem uma natureza relativamente simples. Ou seja, os princípios têm tendido mais a representar regras de acção do que terem a natureza de leis abrangentes. Este tipo mais simples de princípios, tais como as regras para a construção de marcas – ou *guidelines*, na terminologia de Keller (1998) – tem sido o mais enfatizado, parecendo desta forma ser o mais adequado para o *marketing* da marca.

Na verdade, é possível identificar um conjunto de razões para a actual ausência de princípios da marca de uma natureza mais vasta. *Primeiro*, o estudo da marca tem vindo a privilegiar o aperfeiçoamento dos modelos de gestão da marca e o desenvolvimento de regras de acção. *Segundo*, a necessidade de regras de acção melhoradas tem requerido uma descrição elaborada do processo da marca. Consequentemente, tem vindo a ser colocada uma maior ênfase na descrição, apesar de as descrições existentes não excederem, na sua larga maioria, os limites do resumo de casos individuais observados, não se alcançando desta forma o estatuto de generalização. *Terceiro*, certos autores da marca nem sempre explicitam os pressupostos subjacentes à sua lógica. Na maior parte dos casos parecem estar mais preocupados com os aspectos práticos da gestão da marca do que com os seus aspectos teóricos (nomeadamente, os autores associados a empresas de *marketing* ou os consultores, que procuram desenvolver os seus princípios através da experiência do contacto com os seus clientes). Neste contexto, será natural que predominem actualmente as regras de acção sobre os princípios generalizados, considerando a natureza aplicada do campo de estudo da marca. *Finalmente*, a relativa

juventude do estudo da marca obsta naturalmente à sua generalização pelo que, à semelhança do que acontece noutras ciências mais desenvolvidas, princípios mais amplos apenas poderão ser derivados numa fase mais adiantada.

Em resumo, pode-se considerar que o estudo da marca está actualmente num estádio de evolução caracterizado essencialmente por os factos serem explorados, os conceitos definidos, e as classificações delimitadas. Muito necessita ainda de ser analisado sobre a relação entre as actividades da marca desenvolvidas em diferentes contextos e circunstâncias e os processos envolvidos. A relativa escassez de princípios explícitos da marca identificados como tal sugere que terá de ser desenvolvido um esforço acrescido no domínio da investigação da marca, nomeadamente de natureza empírica e descritiva.

No Quadro 2.3 que a seguir se apresenta estão identificados e classificados os vários modelos seleccionados para a nossa investigação de acordo com os critérios de selecção atrás apresentados e atendendo à natureza essencial da abordagem dos mesmos. Para o efeito, foram consideradas duas variáveis: o *tipo de modelo* (de processo, de conteúdo ou evolutivo) e a sua *perspectiva da abordagem* (da empresa ou do cliente). As definições de modelo utilizadas foram as seguintes:

- ***Modelo de processo***: abordagem da marca que privilegia a descrição da forma através da qual a construção da marca segue ou deveria seguir um determinado percurso, envolvendo normalmente uma sucessão de etapas;
- ***Modelo de conteúdo***: relativo ao que deve estar contido na marca, ou seja, aos elementos ou componentes da marca que devem ser considerados na gestão da marca;
- ***Modelo evolutivo***: o que é relativo ao desenvolvimento da marca no tempo, à sua transformação ou evolução progressiva.

A perspectiva de abordagem tem a ver com a medida em que a gestão da marca é apresentada como estando baseada e sendo orientada por uma perspectiva predominante da ***empresa*** (ou de dentro-para-fora) ou do ***cliente*** (ou de fora-para-dentro). Ou seja, em que medida as visões, valores, recursos, capacidades ou características dos processos empresariais fixam o contexto para se definir ou desenvolver, e.g., a identidade de marca, ou é o conhecimento sobre os vários constituintes externos que desempenha tal

papel (consumidores, vendedores, revendedores e concorrentes). Podendo um mesmo modelo acumular de certa forma características de modelo de processo, de conteúdo e de evolução (e.g., o modelo do Duplo Vórtice de de Chernatony e Dall'Olmo Riley, 1998 b), os seus respectivos autores procuraram normalmente enfatizar uma determinada perspectiva do processo de gestão da marca, que se intentou salientar. No Quadro 2.4 procede-se a uma caracterização destes modelos.

Quadro 2.3 – Classificação dos modelos de gestão da marca

Tipo de modelo / *Perspectiva*	***De processo ou conteúdo da marca***	***Evolutivo***
De Input (orientada para a empresa)	1. Modelo do Prisma da Identidade da Marca (Kapferer, 1992) 2. Modelo da Identidade da Marca (Upshaw, 1995) 3. Modelo de Vitória da Marca (Mosmans, 1995) 4. Abordagem da Carta da Marca (Macrae, 1996) 5. Modelo do Duplo Vórtice (de Chernatony e Dall'Olmo Riley, 1998 b)* 6. Modelo de Gestão do Intervalo Identidade da Marca-Reputação da Marca (de Chernatony, 1999)* 7. Modelo Hexagonal da Marca (Urde, 1999) 8. Modelo de Gestão do Activo de Marca (Davis, 2000) 9. Modelo de Construção e Sustentação da Marca (de Chernatony, 2001 c) * Em bom rigor, estes modelos procuram equilibrar a perspectiva interna e externa da gestão da marca, ainda que atribuindo particular importância à sua perspectiva interna	1. Modelo de Gestão do Conceito de Marca (Park *et al.*, 1986) 2. Modelo de Gestão Temporal da Marca (Kapferer, 1992) 3. Modelo de Evolução da Marca (Goodyear, 1996) 4. Modelo de Religião da Marca (Kunde, 2000)

(Cont.)

De Output ***(orientada para o cliente)***	1. Modelo do Capital da Marca Baseado no Cliente (Keller, 1993; 1998) 2. Modelo *Brand Asset Valuator* (Young & Rubicam, 1994) 3. Modelo de Planeamento da Identidade da Marca (Aaker, 1996 a; Aaker e Joachimsthaler, 2000) 4. Modelo Piramidal *BrandDynamics* (Dyson *et al.* , 1996) 5. Modelo do Poder da Marca (Na *et al.*, 1999) 6. Modelo do Capital de Marca Baseado no Cliente (Keller, 2000; 2003)	1. Modelo Evolutivo do Capital de Marca (Gordon *et al.*, 1994)

Fonte: Investigador.

Quadro 2.4 – Caracterização dos modelos de gestão da marca

Ano	*Autor (es)*	*País*	*Modelo*	*Natureza*	*Abordagem predominante*
1986	Park, C.W., B.J. Jaworski e D. J. MacInnis	EUA	Modelo de Gestão do Conceito de Marca	Académico	Evolutiva
1992	Kapferer, J-N	França	Modelo do Prisma da Identidade da Marca	Académico	Conteúdo
1992	Kapferer, J-N	França	Modelo da Gestão Temporal da Marca	Académico	Evolutiva
1993	Keller, Kevin Lane	EUA	Modelo do Capital da Marca Baseado no Cliente	Académico	Processo
1994	Young & Rubicam	EUA	Modelo *BrandAsset Valuator*	Empresarial	Conteúdo
1994	Gordon, G., A. di Benedetto e R. Calantone	EUA	Modelo Evolutivo do Capital de Marca	Académico	Evolutiva
1995	Upshaw, Lynn B.	EUA	Modelo da Identidade de Marca	Empresarial	Conteúdo
1995	Mosmans, Andy	Holanda	Modelo de Vitória da Marca	Empresarial	Conteúdo
1996	Aaker, David	EUA	Modelo do Planeamento da Identidade da Marca	Académico	Processo
1996	Goodyear, Mary	Reino Unido	Modelo de Evolução da Marca	Empresarial	Evolutiva

(Cont.)

1996	Dyson, P., [a] Farr e N. S. Hollis/ Millward Brown International	EUA	Modelo Piramidal *BrandDynamics*	Empresarial	Processo
1996	Macrae, Chris	Reino Unido	Abordagem da Carta da Marca	Empresarial	Conteúdo
1998	de Chernatony, L. e F. Dall' Olmo Riley	Reino Unido	Modelo do Duplo Vórtice	Académico	Conteúdo
1999	de Chernatony	Reino Unido	Modelo de Gestão do Intervalo Identidade da Marca – Reputação da Marca	Académico	Conteúdo
1999	Na, Woon, R. Marshall e K. Keller	Coreia do Sul	Modelo do Poder da Marca	Académico	Processo
1999	Urde, Mats	Suécia	Modelo Hexagonal da Marca	Académico	Conteúdo
2000	Kunde, Jesper	Dinamarca	Modelo da Religião da Marca	Académico	Evolutiva
2000	Davis, Scott M.	EUA	Modelo de Gestão do Activo de Marca	Empresarial	Processo
2000	Keller, Kevin Lane	EUA	Modelo do Capital de Marca Baseado no Cliente	Académico	Processo
2001	de Chernatony	Reino Unido	Modelo da Construção e Sustentação da Marca	Académico	Processo

Fonte: Investigador.

2.2.2.4 Conclusão.

A revisão da literatura mostrou que, apesar de existir na literatura um reconhecimento de que os princípios básicos de gestão da marca não se alteraram significativamente nos últimos trinta anos, e que a capacidade de algumas empresas para compreenderem e implementarem tais princípios terá aumentado (Seth, 1998, p. 196), se verifica uma tendência no sentido de se questionar a validade futura de alguns desses princípios (e.g., Kapferer, 2002). Tal evolução deve-se às profundas alterações e tendências que têm vindo a ocorrer no ambiente geral e competitivo das organizações de vária natureza, e estão a pressionar no sentido do desenvolvimento de novos modelos da marca, como sejam: (i) a globalização e mundialização das marcas; (ii) a fragmentação dos mercados e dos meios de comunicação; (iii) o aumento do poder dos distribuidores; (iv) a integração das tecnologias interactivas; (v) e a Internet e suas potencialidades. Neste contexto, Kapferer (2002) sugeriu a adopção de novos princípios que deverão "imperativamente orientar as marcas e a sua gestão operacional" no futuro (p. 7).

A conceptualização moderna da gestão da marca aponta para a sua concepção como um processo holístico, iterativo e interactivo, de natureza essencialmente criativa, incremental e diferenciadora, e como consistindo essencialmente no empreendimento de se criar de uma forma consistente valor acrescentado nas mentes dos consumidores, ou seja, de criar valores percebidos para além do valor físico observável do produto (Aaker, 1991, 1996; de Chernatony, 2001 c; Kapferer, 1998; Keller, 1998, 2003).

Uma análise dos vários modelos da marca propostos na literatura, que traçaram o desenvolvimento da área da gestão da marca e que serviram como bases do pensamento conceptual sobre a marca, permitiu constatar que os significados dos conceitos da marca e da gestão da marca se modificaram no tempo. Tal é verdadeiro, quer em termos da teoria, quer em termos da prática da marca. A actual visão das marcas foi resumida por Handy (1999), que as considerou como verdadeiras "entidades holisticos com muitas das características dos seres vivos", e é partilhada por vários autores (e.g., de Chernatony, 2001 c; Fournier, 1998; Kapferer, 1998).

No que respeita à gestão das marcas, constata-se que, enquanto o modelo inicial de Park *et al.* se concentrou na gestão estratégica da imagem de marca, os modelos seguintes enfatizaram o papel fundamental da identidade/essência da marca gerida na perspectiva

da empresa e o capital de marca baseado no cliente. Existiu ainda uma tendência no sentido de se investigar a marca em diferentes perspectivas (nomeadamente de natureza evolutiva, de conteúdo e de processo) que, no entanto, deverão ser consideradas de uma forma integrada e complementar.

Identificou-se uma ênfase no reconhecimento do papel activo que os consumidores desempenham na formação da imagem de marca. Desta forma, a distinção entre uma identidade de marca desejada e a imagem de marca é considerada como um resultado dos elementos da marca que foram geridos ou não geridos. A gestão da marca deve, consequentemente, deslocar-se de uma abordagem estritamente assente numa perspectiva de planeamento para uma abordagem baseada numa troca, em que os receptores são tão importantes como os emissores.

Os vinte modelos analisados, sendo na sua maioria elaborados por académicos (no conjunto, 13 dos modelos) e de origem americana e inglesa (nove dos modelos analisados são americanos e cinco são ingleses), são diversificados no que respeita ao tipo de modelo (5 são essencialmente modelos evolutivos, 7 são modelos de processo e 8 modelos de conteúdo) e divergem nomeadamente no que respeita: (i) aos elementos que constituem as marcas; (ii) à importância atribuída aos elementos tangíveis ou intangíveis da marca; (iii) ao peso relativo atribuído as elementos específicos em cada modelo; (iv) a medida em que cada autor discute a relação entre os vários elementos. Uma análise mais detalhada dos modelos de marca tradicionais revelou ainda que: (i) são essencialmente de natureza prescritiva; (ii) não atribuem atenção suficiente aos efeitos do ambiente externo (político, económico, ético, social e tecnológico) e à influência da indústria e do país-de-origem; (iii) não consideram convenientemente a questão do perfil da empresa, sendo as marcas de grande dimensão as que têm merecido a maior atenção; (iv) na maior parte, não consideram os efeitos da concorrência, são de natureza estática e apenas consideram facetas parcelares da construção e gestão da marca; e, finalmente, (v) não atribuem importância suficiente ao contexto específico das empresas, constatando-se que um pressuposto fundamental subjacente à larga maioria dos modelos de marca é o da sua aplicação universal.

Ou seja, subsiste a ideia de que os modelos da marca se podem utilizar em praticamente todas as empresas (produtoras de produtos e serviços, a actuar em mercados do consumidor ou industriais, organizações lucrativas ou não lucrativas, empresas

domésticas ou estrangeiras, pequenas ou grandes empresas, empresas industriais ou intermediárias ou empresas de alta ou baixa tecnologia). Contudo, no nosso entendimento, os elementos a considerar e o processo da marca deverão necessariamente tomar em consideração as condições específicas do ambiente, da organização e da estratégia empresariais quando se pretender determinar como implementar a marca. O objectivo focal da nossa investigação visa proporcionar um contributo sobre esta questão em particular.

2.2.3 Da saliência dos conceitos da gestão da marca.

2.2.3.1 Da identificação dos conceitos salientes.

Uma análise de conteúdo das conceptualizações propostas pelos autores seminais e outros autores de referência no domínio da gestão da marca a que se encontram associados os modelos de gestão da marca atrás analisados, permitiu identificar os conceitos[35] de gestão da marca relevantes e peculiares, constantes no Apêndice 1. O critério de selecção destes conceitos de gestão da marca assentou na análise da sua importância e necessidade como 'blocos de construção' da conceptualização relacionada com a gestão da marca desenvolvida por cada autor.

A identificação de um conjunto de conceitos salientes na literatura da marca revelou-se importante no contexto de um esforço de integração e síntese dos vários contributos que se encontram dispersos pela vasta literatura. Qualquer ciência ou disciplina de estudo necessita de ter um conjunto de conceitos bem estabelecidos e cujas definições devem ser conhecidas pelos utilizadores da disciplina (Rossiter, 2001). Contudo, e tal como Rossiter lembrou, é fácil em princípio concordar com um determinado conjunto de conceitos, mas é muito mais difícil decidir sobre as definições adequadas para os mesmos (ibidem, p. 13). Conforme referimos atrás, esta é a situação actual de muitos dos conceitos da gestão da marca, pelo que foi efectuado um esforço no sentido de se esclarecer a linguagem utilizada na descrição dos conceitos da marca.

Na exploração do vasto leque de conceptualizações propostas na literatura, constatou-se que, apesar de aparentarem serem muito diferentes na sua forma e apresentação, existem no entanto vários componentes comuns, como sejam:

- Alguns elementos ou temas são recorrentes em praticamente todas as conceptualizações, e.g., capital de marca, estratégia de marca, liderança de marca, posicionamento da marca e identidade de marca.
- Por vezes, é utilizada uma terminologia muito diferente para descrever o que, na verdade, são objectivos e propósitos subjacentes similares.

Face aos objectivos da nossa investigação, foi necessário identificar e categorizar, em primeiro lugar, um conjunto de conceitos convencionais de gestão da marca salientes na literatura, para depois se proceder à investigação de como tais conceitos diferem no contexto específico da PME. Para o efeito, procurou-se identificar os conceitos de gestão da marca propostos na literatura que foram considerados como parte da explicação da construção de marcas de sucesso, tendo em particular consideração dois importantes critérios: o critério da *compreensão* (inclusão de conceitos relevantes) e o critério da *parcimónia* (inclusão de conceitos essenciais). Nesta conformidade, procedemos à identificação e sistematização dos conceitos relevantes e essenciais através da consideração dos conceitos de gestão da marca que são comuns a várias conceptualizações propostas na literatura ou que são referidos em grande parte de tais conceptualizações, a partir da análise do conteúdo do **Apêndice 1**. Com fundamento numa preocupação de parcimónia, e tendo em vista assegurar um nível adequado de complexidade da nossa investigação, foram identificados *doze conceitos da gestão da marca mais salientes*[36] *propostos na literatura* relacionados com as várias fases do processo de gestão da marca. No Quadro 2.5 seguinte, é apresentada uma lista de tais conceitos-chave, ordenados por ordem decrescente do número de fontes influentes que dão a cada conceito um particular destaque.

[35] Um conceito designa um objecto e descreve o que é através da listagem dos seus atributos necessários (Rossiter, 2001). Neste sentido, por conceitos de gestão da marca entendemos um conjunto de termos de gestão da marca, cada qual definido pelos seus atributos essenciais.

[36] Desta forma, por conceito de marca saliente entendemos aquele que se tem destacado de uma forma consistente na literatura relevante sobre a gestão da marca, por ter uma particular ênfase ou evidência nas conceptualizações propostas por vários autores que representam o pensamento corrente, e devido à sua importância crítica para o sucesso da gestão da marca.

Quadro 2.5 - Conceitos salientes de gestão da marca

Posição	*Conceitos*	*Fontes influentes*
1	Capital de marca	Aaker (1996 a); Aaker e Joachimsthaler (2000); de Chernatony (1999 ; 2001 c); Davis (2000); de Chernatony e Dall'Olmo Riley (1998 b); Dyson *et al.*, (1996); Kapferer (1992; 1998; 2001); Keller (1993; 1998; 2000); Macrae (1996); Na *et al.* (1999); Upshaw (1995); Urde (1999); Young & Rubicam (1994).
2	Estratégia de marca	Aaker (1996 a), Aaker e Joachimsthaler (2000); Davis (2000); de Chernatony (1999; 2001 c); de Chernatony e Dall'Olmo Riley (1998 b); Kapferer (1992; 1998; 2002); Keller (1993; 1998); Macrae (1996); Mosmans (1995); Park *et al.* (1986); Upshaw (1995); Upshaw e Taylor (2000); Urde (1999).
3	Liderança de marca	Aaker (1996 a); Aaker e Joachimsthaler (2000); Davis (2000); de Chernatony (2001 c); Kapferer (1998); Keller (1998); Kunde (2000); Macrae (1996); Upshaw (1995); Upshaw e Taylor (2000).
4	Posicionamento de marca	Aaker (1996 a); Davis (2000); de Chernatony (1999; 2001 c); Gordon *et al.* (1994); Kapferer (1992; 1998); Keller (1993; 1998) ; Mosmans (1995); Park *et al.*(1986); Upshaw (1995); Urde (1999).
5	Identidade de marca[37]	Aaker (1996 a); Aaker e Joachimsthaler (2000); de Chernatony (1999; 2001 c); Kapferer (1992; 1998; 2001; 2002); Keller (1993; 1998; 2000); Macrae (1996); Mosmans (1995); Upshaw (1995); Urde (1999).

(Cont.)

[37] Integra a essência de marca.

		(Cont.)
6	Conhecimento de marca[38]	Davis (2000); de Chernatony (1999); Gordon *et al.* (1994); Keller (1993; 1998; 2000); Na *et al.* (1999); Park *et al.* (1986); Urde (1999); Young & Rubicam (1994).
7	Personalidade da marca	Aaker (1996 a); de Chernatony (1999; 2001 c); de Chernatony e Dall'Olmo Riley (1998 b); Goodyear (1996); Kapferer (1992; 1998); Keller (1993; 1998); Upshaw (1995).
8	Valores de marca[39]	Aaker (1996 a); Aaker e Joachimsthaler (2000); de Chernatony (1999; 2001 c); de Chernatony e Dall'Olmo Riley (1998 b); Kapferer (1992; 1998); Kunde (2000); Mosmans (1995); Urde (1999);
9	Visão de marca[40]	Davis (2000); de Chernatony (1999; 2001 c); de Chernatony e Dall'Olmo Riley (1998 b); Kapferer (1992; 1998); Kunde (2000); Mosmans (1995); Upshaw (1995); Urde (1999).
10	Relação de marca	Aaker (1996 a); de Chernatony e Dall'Olmo Riley (1998 b); Dyson *et al.* (1996); Kapferer (1992; 1998); Keller (2000); Mosmans (1995).
11	Avaliação de marca[41]	Aaker (1996 a); Aaker e Joachimsthaler (2000); Davis (2000); de Chernatony (2001 c); Keller (1993; 1998).
12	Organização de marca[42]	Aaker (1996 a); Kapferer (1992; 1998); Keller (1993; 1998); Macrae (1996).

Fonte: Investigador.

[38] Integra os conceitos de "consciência de marca", "imagem de marca" e "associações de marca".
[39] Integra os conceitos de "cultura da empresa" e de "cultura da marca".
[40] Integra os conceitos de "propósito da marca" e de "missão da marca".
[41] Integra os conceitos de "auditoria de marca" e de "monitorização do desempenho da marca".
[42] Integra o conceito de "arquitectura de marca".

2.2.3.2 Da definição dos conceitos salientes.

No âmbito desta investigação foi efectuada uma revisão exaustiva dos conceitos salientes da gestão da marca propostos na literatura por académicos e especialistas da marca. Tendo presente os objectivos da nossa investigação e a necessidade de identificar as diferenças dos conceitos de gestão da marca no contexto da PME tendo como referência os conceitos convencionais, apresenta-se no **Apêndice 2** uma definição de cada um daqueles conceitos, com identificação e descrição sintética dos respectivos atributos relevantes. Estas conceptualizações incluem, consequentemente, os atributos considerados indispensáveis para uma compreensão do que estes conceitos significam em si e enquanto elementos integrantes do processo convencional de gestão da marca.

2.2.4. Da síntese da gestão da marca convencional.

2.2.4.1 Do modelo de sistema de gestão da marca baseado em processos.

Conscientes da dificuldade de se proceder a uma síntese da literatura sobre a gestão da marca, tentou-se proporcionar uma resposta à seguinte questão fundamental: *como e o que deverá ser essencial e adequadamente gerido como parte de um sistema de gestão estratégica da marca, de acordo com as propostas da literatura convencional?*[43]

Conforme a análise efectuada nas secções anteriores, vários modelos, conceitos e quadros teóricos mais ou menos apelativos foram propostos nas duas últimas décadas relativos ao empreendimento da gestão da marca. Tais quadros teóricos constituem diferentes visões ou abordagens da gestão da marca, sendo ainda relativamente escassas as tentativas para se definir uma metodologia integrada de referência que contemple as dimensões e variáveis essenciais relacionadas com a gestão da marca[44]. Tendo sido traçado o desenvolvimento do pensamento da marca e da gestão da marca, quer numa *perspectiva de marketing* (do mercado consumidor, ou de fora-para-dentro), quer numa *perspectiva multifuncional* (da empresa ou organização, ou de dentro-para-fora), e existindo actualmente uma tendência de congruência de pensamento destas duas perspectivas, foi construído um modelo conceptual de gestão da marca que procurou sintetizar e combinar elementos destas duas abordagens e descrever a sua aplicação.

Na secção 2.2.2, concluímos que a concepção moderna que sobressai na literatura da gestão da marca aponta para a necessidade de uma abordagem por processos[45] operacionais (*business process*) de natureza horizontal/transversal e com uma importância central na empresa (e.g., Knox, 1994; Schmidt e Ludlow, 2002).

---

[43] Em rigor, uma resposta detalhada a esta questão implicará: (i) a identificação dos principais processos do sistema de gestão da marca; (ii) a determinação da sequência e interacção destes processos; (iii) a definição dos principais *elementos* envolvidos no processo da marca tais como *inputs*, *outputs*, participantes e instrumentos; e (iv) o mapeamento das actividade do processo de gestão da marca.

[44] Ver a este propósito, os importantes contributos de síntese de Bjerre (2002) e Louro e Cunha (2001).

[45] Por *processo* entendemos o conjunto de actividades interrelacionadas e inter-actuantes com vista à obtenção de um determinado resultado. Um processo explora as entradas (informações, matérias, produtos em curso), que transforma e transmite um processo a montante ou a um cliente final. Os desafios ambientais com que as empresas se defrontam justificam a adopção de um modelo empresarial orientado para processos, de natureza horizontal, passando a empresa a ser conceptualizada, de acordo com Brilman (2000), como "um conjunto de processos operacionais e de projectos, ajudados por processos ou funções de suporte com valor para o cliente" (p. 312) e para "as outras partes interessadas" (p. 313). Uma vantagem da abordagem por processos é o controlo passo-a-passo que proporciona sobre a interligação dos processos individuais dentro do sistema de processos, bem como a sua combinação e interacção.

Tendo presente esta conceptualização, a definição holística de marca proposta na secção 2.2.1.6 e os outros *inputs* gerados na revisão da literatura, foi construído o modelo de sistema de gestão da marca[46] por processos representado na Figura 2.3. Trata-se de um modelo derivado da literatura que possibilita: (i) ter uma visão estratégica, integral e integrada da gestão da marca; (ii) identificar e compreender os processos críticos para uma gestão da marca eficiente e eficaz; (iii) mostrar como os objectivos estratégicos, de longo prazo, estão relacionados com as acções a desenvolver no curto/médio prazo; e, finalmente, (iv) identificar as questões de investigação sobre as quais incidiu a investigação empírica.

Cada processo corresponde a uma determinada fase[47] da gestão da marca e envolve um conjunto de sub-processos de gestão da marca, de tal forma que, no final, estão cobertas as actividades fundamentais de análise e diagnóstico, organização, planeamento, implementação e avaliação e melhoria da marca. Estes processos principais incluem as actividades da marca que qualquer empresa num determinado contexto terá de realizar, que não poderá ignorar se pretender afirmar a(s) sua(s) marca(s). O cumprimento relativo de cada um destes processos condicionará, consequentemente, o desempenho da(s) marca(s).

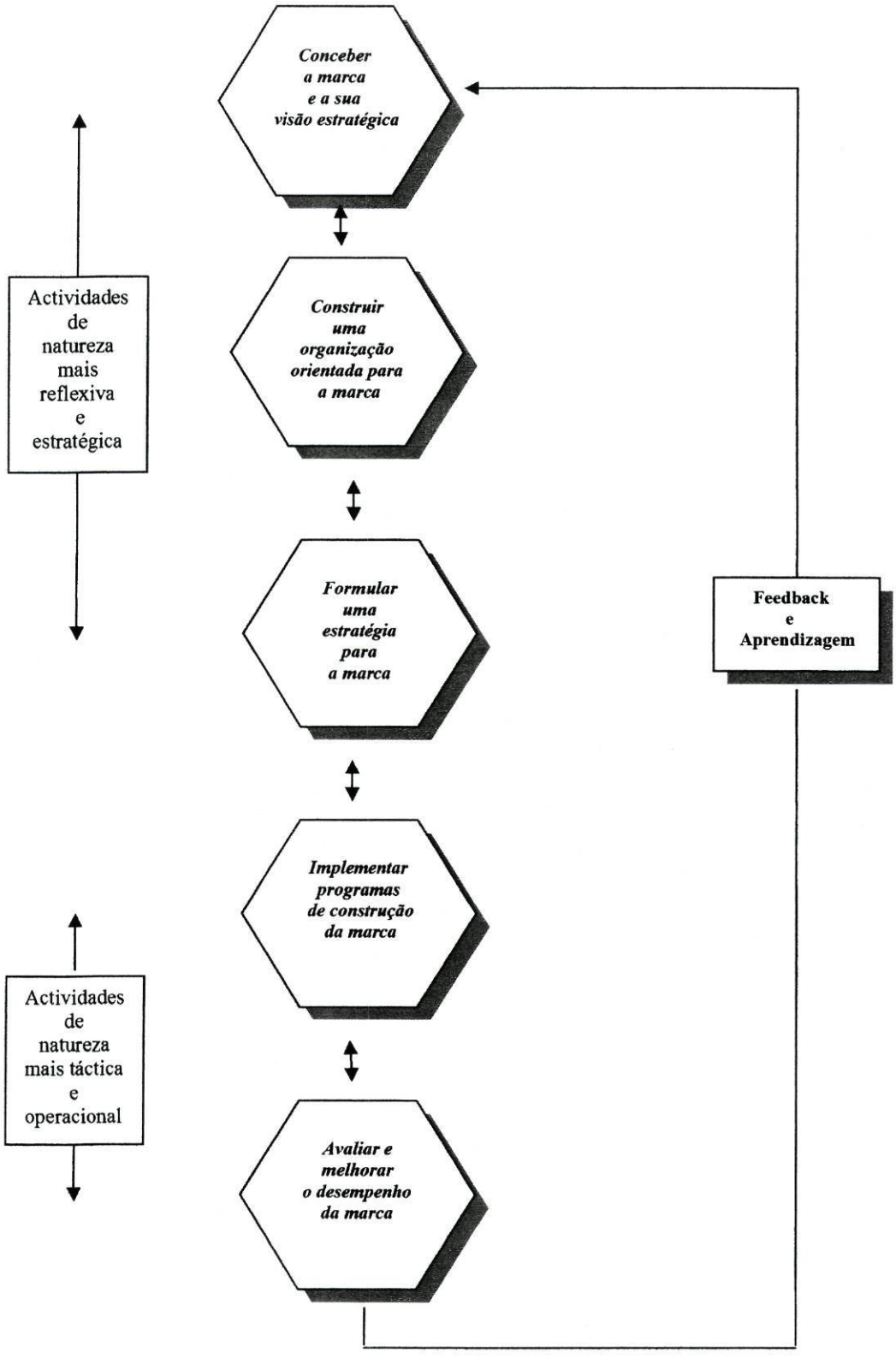
A gestão da marca é interpretada como um sistema integrado envolvendo a gestão contínua dos seguintes principais processos operacionais interligados:

- **Conceber a marca e a sua visão estratégica**
- **Construir uma organização orientada para a marca**
- **Formular uma estratégia para a marca**
- **Implementar programas de construção da marca**
- **Avaliar e melhorar o desempenho da marca**

[46] O sistema de gestão da marca é, desta forma, a parte do sistema de gestão da organização orientada para se atingirem os resultados, em relação com os objectivos da marca, tendo em vista satisfazer, de forma adequada, as necessidades, expectativas e requisitos das várias partes interessadas.

[47] O termo fase, nestas circunstâncias, refere-se aos principais (distinguíveis) objectivos ou tarefas de cada processo principal de gestão da marca. Em bom rigor, estas fases não ocorrem como passos discretos, sequenciais e hierárquicos; são iterativas, interactivas e não-lineares. Cada fase subsequente começa no início do processo de gestão da marca mas vai intensificando a sua intervenção à medida que o processo vai evoluindo.

Figura 2.3 – Modelo conceptual do sistema de gestão da marca por processos



Fonte: Investigador.

Tendo em consideração a dupla finalidade da investigação (ver secção 1.2), procedemos de seguida à descrição sintética de cada uma das fases do modelo conceptual construído.[48] Para cada fase processual, foram identificadas as lacunas de conhecimento na literatura e relacionadas com o tema focal.

– Conceber a marca e a sua visão estratégica

A fase inicial do desenvolvimento da marca é crítica para o seu sucesso. Tem como finalidades assegurar o apoio explícito dos responsáveis de topo da empresa e o envolvimento dos gestores executivos no desenvolvimento de um conceito de marca inovador e viável no mercado, assim como definir de uma forma assertiva a direcção estratégica da marca. Deve ser adoptado um processo de tomada de decisão[49] da marca programado, assente num nível de análise organizacional e em modelos de decisão racional.

Deve começar por ser promovida uma compreensão[50] clara e generalizada do fenómeno da marca, abrangendo os seguintes aspectos: (v. secções 2.3.1 e 2.3.2): (i) o que significa a marca para as empresas e para os consumidores; (ii) os papéis (ou funções desempenhadas) e os benefícios (ou resultados) da marca; (iii) os desafios da construção de marcas; (iv) as várias facetas ou *elementos* envolvidos na gestão estratégica da marca; (v) as fontes do capital de marca nas

[48] Algumas das fases que integram o processo da marca agora proposto são consistentes com as propostas de Aaker e Joachimsthaler (2000, p. 25), que identificaram os seguintes quatro pilares da criação de uma marca: (i) criação de uma estrutura e de processos organizacionais; (ii) desenvolvimento de uma arquitectura de marca; (iii) desenvolvimento de uma estratégia de marca; e (iv) desenvolvimento de programas de construção de marca. O modelo agora proposto tem a vantagem de, para além de sintetizar e integrar os contributos teóricos e empíricos mais salientes dos trabalhos dos vários autores revistos, procurar proporcionar uma abordagem mais abrangente e alargada do processo de gestão da marca.

[49] Adoptamos a definição de tomada de decisão como o processo de identificação e resolução de problemas, contemplando basicamente duas fases: uma *fase de identificação de problemas*, que contempla a recolha e análise de informação com o objectivo de aferir a adequabilidade de uma situação; uma *fase de resolução de problemas*, consistindo na busca de possíveis alternativas à situação actual, tendendo a culminar na selecção e aplicação de uma delas.

[50] Fazemos uma distinção entre a *pré-compreensão* e *compreensão adquirida* da marca por parte do *marketeer* ou responsável da marca. A *pré-compreensão* da marca refere-se ao nível de conhecimento dos desafios, requisitos, mecanismos e investimentos relacionados com a marca e o processo de gestão da marca detido pelo *marketeer* antes de se iniciar a construção da marca, ou de se iniciar um novo período de gestão da marca (no caso das marcas já em desenvolvimento) – é um *input*. A *compreensão adquirida* da marca refere-se à compreensão obtida *durante o* processo de construção da marca e suportada pelo conhecimento acumulado da marca (conceptuais e práticos, ou explícitos e tácitos) devidamente integrado – é um *output*. Defendemos, desta forma, a ideia de que, ao longo do tempo, se vai desenvolvendo um processo de *feedback* e aprendizagem da gestão da marca.

perspectivas da empresa, do cliente e dos outros *stakeholders*; (vi) os princípios da marca a respeitar e as competências-chave requeridas para a construção de marcas; (vii) as tecnologias e investimentos necessários; e (vii) como programar, implementar e desenvolver os processos de gestão estratégica da marca.

A ***marca*** deve ser entendida como uma entidade complexa multidimensional, evolvente e com papéis diferenciados para as empresas e para os clientes, e ser gerida numa perspectiva de longo prazo como um sistema de significado dinâmico e consistente. A ***gestão da marca*** deve ser encarada como um processo estratégico prioritário e formal, de natureza holistica, iterativa e interactiva, envolvendo um conjunto de fases distintas, cada qual integrando processos operacionais internos e externos à empresa (v. secção 2.3.2.2 supra, e mapeamento dos processos infra). Ou seja, como um processo dinâmico e contínuo de diferenciação, e como respeitando aos valores acrescentados pela marca (tangíveis e intangíveis) devidamente disponibilizados, comunicados e geridos pela empresa. Deve ser utilizado o modelo conceptual do **capital de marca** (*brand equity*) (v. supra) como guia para a gestão da marca e esta deve estar relacionada com a criação de capital de cliente (*customer equity*).

Nesta primeira fase do processo de gestão da marca, deve ser desenvolvido um conceito de marca inovador (integrando uma promessa de valor única), assim como uma **visão da marca** (v. supra) apelativa e inspiradora, que defina o futuro desejado, confira significado e proporcione um sentido de direcção estratégica à marca, e seja partilhada por todos, assim como a missão da marca a prosseguir, devidamente sustentados: (i) na identificação de oportunidade(s) de mercado decorrentes da compreensão dos mercados e dos clientes (das suas necessidades actuais e futuras, expectativas e satisfação, percepções, valores, estilos de vida e mudanças de expectativas) e das variáveis ambientais com incidência nos negócios da empresa (concorrência, tendências, oportunidades e ameaças, inovações, entre outras); (ii) no reconhecimento da necessidade e viabilidade de adopção de uma filosofia de marca e da opção por uma determinada política de marca (e.g., marca corporativa e/ou marca de produto), na sequência da realização de uma auto-análise; (iii) na identificação e desenvolvimento das competências e recursos indispensáveis (e.g., os activos e competências de

marca relacionadas com o conhecimento do mercado e o conhecimento da tecnologia); e (iv) numa carteira de produtos relevantes, de qualidade superior e consistentes. A visão da marca deverá assentar num sistema coerente, dinâmico e explícito de **valores de marca** (v. supra). Estes valores deverão ajudar a definir e a construir, desde o início ou no futuro, uma **personalidade de marca** (v. supra) consistente e marcante, que traduza o que a marca representa de uma forma única através um apropriado imaginário de utilizador e de uso. A definição do propósito da marca deve assentar numa definição precisa das necessidades e desejos que a marca pretende servir (designadamente dos clientes, fornecedores e empregados) e de todas as relações que pretende estabelecer, visando assegurar a geração de uma rendibilidade justa e sustentável para os investidores. Os objectivos da marca devem estar ligados aos objectivos estratégicos da empresa, com particular atenção aos objectivos de criação de vantagens competitivas sustentáveis de longo prazo, crescimento e rendibilidade.

No que respeita a esta fase da gestão da marca, importa investigar aspectos específicos importantes do contexto da PME, tais como: influências sobre a criação da marca, perspectivas de gestão da marca adoptadas e idiossincrasias da evolução temporal das marcas. Relativamente a esta fase da gestão da marca foi, consequentemente, identificada a seguinte lacuna de conhecimento:

Q.1 ***Como e porque se caracteriza a concepção e a evolução das marcas no contexto da PME?***

- ***Construir uma organização orientada para a marca***

  O objectivo fundamental desta segunda fase consiste na criação de uma solução de **organização para a marca** (v. supra)[51], de natureza formal, multidimensional e complexa, que alinhe as pessoas, processos, gestão de recursos, competências e produtos com a política da marca, promova uma cultura

[51] Nesta investigação, a organização é conceptualizada como uma realidade complexa e multidimensional, assumindo-se consequentemente uma abordagem pluralista, que toma em consideração as perspectivas racional, orgânica, política, cognitiva e humana da organização (sobre a sistematização do conceito de organização ver os importantes contributos de Pina e Cunha *et al.*, 2003).

organizacional adequada, assegure o alcance dos objectivos da marca e o apoio dos vários *stakeholders* (clientes, fornecedores, intermediários, investidores e da comunidade em geral).

Inclui decisões relativas à liderança da marca, à adaptação da estrutura organizacional e à redefinição e transformação efectiva visando uma gestão por processos integrados em sistemas concertados[52]. Ficando a empresa colocada perante o desafio de gerar e inspirar o nível óptimo de empenhamento dos empregados, e de obter o apoio dos outros grupos de *stakeholders*, deverá ser devidamente divulgada a visão de marca[53], especificados os objectivos mensuráveis a alcançar, assim como o sistema de valores de marca. Com base na visão da marca, deverá proceder-se ao *design* da estrutura organizacional, sendo imprescindível a definição do processo de **liderança de marca** (v. supra), que deverá ser assegurado a um nível de gestão superior, sendo constituída por uma pessoa ou equipa de marca multifuncional integrando profissionais devidamente preparados, empenhados e coordenados (internos ou externos à empresa). À liderança da marca devem estar cometidas responsabilidades claras de: (i) definição e responsabilidade pela estratégia da marca; (ii) promoção de uma cultura organizacional que encoraje a "procura de inovações", envolvendo a identificação antecipada das necessidades da próxima geração que criem novas oportunidades de crescimento; (iii) criação e desenvolvimento de uma organização eficaz assente na responsabilidade e reporte da marca, e estabelecimento de uma arquitectura de marca adequada quando necessária (incluindo a definição do sistema da marca, dos papéis de cada marca e das relações entre elas); (iv) alinhamento das políticas da empresa com a promessa da marca (e.g., assegurando a actualização tecnológica), garantindo a coordenação, dinamização e avaliação das actividades da marca numa perspectiva de integração funcional e sinergética; (v) promoção de uma

[52] As empresas (sobretudo as de maior dimensão) têm vindo a dispensar uma particular atenção aos seus processos de gestão de qualidade total (TQM), da reengenharia dos processos de gestão (BPR), do marketing relacional com os clientes (CRM) e, mais recentemente, da gestão das relações com os clientes (CMR).

[53] A visão de marca deve necessariamente estar suportada por uma vontade determinada e por uma inerente capacidade para a construção da marca (Pringle e Gordon, 2001).

orientação de mercado[54], da motivação e empenhamento de cada membro da organização, da sua formação e desenvolvimento nos princípios e práticas da marca; (vi) facilitação da comunicação interna e externa; e (vii) adopção de sistemas de retribuição e de incentivos baseados no desempenho da marca.

A literatura sugere que deverão ser utilizados gestores de marca para o desenvolvimento das actividades tácticas, e assegurada a vivência da proposta de valor da marca por todos os membros da empresa, e que seja adoptado um enfoque em termos de sistemas de gestão de *marketing*[55].

Convirá conhecer, no entanto, qual a influência da dimensão da empresa na estruturação e organização para a marca. Desta forma, foi identificada uma necessidade de se investigar:

Q.2 Como se diferenciam o comportamento e o funcionamento organizacionais nas PMEs que desenvolvem marcas?

- ***Formular uma estratégia para a marca***

  Numa terceira fase, deve ser criteriosamente considerado o processo de formulação de uma **estratégia da marca** (v. supra) devidamente concertada ou induzindo a estratégia global, cultura e objectivos de longo prazo da empresa, e traduzida em planos estratégicos e operacionais, orçamentos e programas de marketing de suporte. Tal estratégia deve contribuir para o desenvolvimento deliberado, sistemático e a longo prazo da marca, e permitir o alcance dos objectivos da marca. Deverá ser aprovada pelos responsáveis de topo e estar suportada com os recursos e infra-estruturas indispensáveis à sua implementação.

[54] A orientação de mercado adoptada é definida como "a cultura organizacional que, da forma mais eficaz e eficiente, cria os comportamentos necessários para a criação de valores superiores para os compradores e um desempenho superior contínuo para a empresa" (Narver e Slater, 1990, p. 21).

[55] A este propósito ver, e.g., o modelo proposto por O'Driscoll e Murray (1996), que identificaram quatro processos principais de gestão de marketing: (1) Estratégia de Marketing; (2) Gestão de Marketing; (3) Gestão de Pedidos, Entregas e Serviços; e (4) Desenvolvimento de Produtos e Serviços, e Informação de Marketing.

Existe uma necessidade de definição de um sistema ou arquitectura de marca com um adequado grau de complexidade, consistente e sinergético (nas empresas multimarcas). A elaboração da estratégia da marca deve ser flexível, incluir a realização de diagnósticos e análises estratégicas com o recurso a diversas técnicas e métodos formais de investigação da marca (e.g., técnicas de cenários, *brainstorming*), e estar devidamente alicerçada em I&D e *Know-how*.

Deverão ser utilizadas, aprofundadas e refinadas pela equipa da marca os estudos de mercado e outras e análises estratégicas formais relacionadas com a marca (envolvendo as variáveis relevantes do ambiente externo, da indústria e do país-de-origem, com particular ênfase nos clientes e nas marcas concorrentes, e na situação da própria empresa).

A estratégia da marca, devidamente seleccionada e avaliada face a soluções alternativas, deverá: (i) definir a forma como a visão da marca poderá ser alcançada e acrescentado valor à marca, e realizada a missão da marca; (ii) desenvolver um sistema de marca coerente e eficaz; (iii) estabelecer um sistema de **identidade de marca** (v. supra), que defina qual a **essência da marca** única e a identidade de marca alargada distinta e forte, e traduza a opção por um determinado conceito de marca inovador com um significado de marca apropriado (iv) tomar em consideração a importância da criação (imediata ou futura) de uma **personalidade de marca** (v. supra) marcante, visando o estabelecimento e reforço de uma rede forte de relações de marca dinâmicas e com ressonância; (v) **efectuar** uma escolha criteriosa dos elementos da marca a utilizar (e.g., nome da marca, logótipo, símbolo, *slogan*, embalagens); (vi) definir uma proposta de valor atractiva, diferenciada e relevante (em termos de atributos, benefícios e valores); (vii) identificar um **posicionamento de marca** (v. supra) adequado e sustentável relativamente à concorrência, por forma que a marca seja avaliada pelos clientes como sendo melhor do que as concorrentes; (viii) assentar numa segmentação de mercados e classificação de clientes, numa *gap analysis* que identifique e avalie discrepâncias entre o *status quo* e o desejado (visão de marca) e no estabelecimento de áreas de acção principais; e ix) precisar as estratégias de produto, da marca (construção, alavancagem ou desnatação) e de cliente, tendo em consideração o ciclo de vida do produto.

A literatura sugere que a implementação com sucesso da estratégia de marca definida pressupõe o recrutamento de pessoal com valores alinhados com os valores da marca, o envolvimento e formação do pessoal, uma liderança efectiva, e um sistema de remunerações e incentivos ligado ao desempenho da marca. A consistência ao longo do tempo da identidade, do posicionamento e da construção da marca é igualmente considerada como crítica para o seu sucesso, no contexto da gestão da cadeia de valor da marca. A estratégia da marca deverá evoluir sempre que necessário para estar adaptada à fase de desenvolvimento, aos mercados, zonas geográficas de actuação e situação competitiva da marca. A implementação com sucesso da estratégia de marca pressupõe a consistência ao longo do tempo da identidade, do posicionamento e da construção da marca no contexto da gestão da cadeia de valor da marca.

Os aspectos relacionados com a substância e expressão da marca deverão constar de um documento formal (e.g., Carta da Marca), tendo em vista salvaguardar a consistência da construção da marca e orientar a sua evolução futura. Para o efeito, deverá ser desencadeado um trabalho de equipa da marca.

A abordagem estratégica da marca deverá ser diferente em função das especificidades de funcionamento das empresas, como é o caso do sector das PMEs. Consequentemente, existe uma necessidade de se aprofundar o conhecimento sobre:

Q.3 *Como e porque têm sido utilizadas as estratégias da marca nas PMEs?*

- ***Implementar programas de construção da marca***

  Nesta fase, o objectivo primordial consiste no desenvolvimento e implementação com sucesso de programas tácticos e de actividades de *marketing* da marca (internas e externas) consistentes. Tais programas deverão permitir tirar o melhor partido possível, nos diferentes momentos do desenvolvimento da marca, do repertório completo dos elementos da marca e das actividades de *marketing* da marca, visando a criação de capital de marca e a maximização do valor da marca. Tal será possível nomeadamente através da construção de estruturas sólidas de **conhecimento de marca** baseado nos

clientes, que dotem a marca com a desejada consciência de marca e uma imagem de marca forte. Por outras palavras, que contribuam para uma elevada saliência da marca e para a criação de associações fortes, únicas e singulares. Tal implica a capacidade de se criarem e/ou semearem redes eficazes de canais de distribuição (que assegurem proximidade, visibilidade e disponibilidade da marca). Devem ser implementadas iniciativas criativas de comunicação da marca (internas e externas9, que influenciem as percepções das várias audiências-alvo para se assegurar que as mesmas interpretam a marca tal como pretendido, através dos esforços integrados e consistentes do ***marketing mix*** e da utilização de múltiplos meios de comunicação. Os programas de comunicação e outros planos de acção (internos e externos) são igualmente imprescindíveis para se criar uma identidade de marca distinta, assim como dar vida a uma personalidade de marca única, clara e atractiva. A construção da marca deve focar na criação e fortalecimento de **relações de marca** (v. supra) intensas, activas e fiéis com os clientes e outros stakeholders externos, através de mensagens claras e de um estilo de comunicação eficaz. A literatura sugere, finalmente, que deverá ser ponderada a adopção de uma estratégia de sementeira de marca como forma de construir a marca em mercados massificados.

Mais uma vez, sobressai a necessidade de se analisar as diferenças de actuação das empresas em função da sua dimensão e características no que respeita às soluções de construção da marca adoptadas e, em particular:

Q.4 *Como e porque têm as PMEs procurado assegurar a construção das suas marcas?*

- ***Avaliar e melhorar o desempenho da marca***

  A fase final do modelo envolve a implementação de um processo de **avaliação da marca** (v. supra), que assegure a monitorização, medição e análise sistemáticas e periódicas do desempenho da marca, tendo em consideração o plano de objectivos da marca estabelecidos na fase dois, e permita a introdução de melhorias, alterações ou ajustamentos contínuos.

O construto de **capital de marca** (v. supra) deve ser considerado como um foco e o culminar dos esforços de gestão da marca, e o sistema de avaliação deve sinalizar através de toda a organização o que é considerado importante. O sistema de avaliação deve envolver indicadores relativos à monitorização do desempenho da marca *baseados nos clientes* - e.g., posição da marca, associações de marca, valores acrescentados e vantagens diferenciais percebidas pelos clientes - ou *baseados na empresa* – e.g., retorno dos investimentos na marca e alcance de objectivos estratégicos - assim como à medição e auditoria dos componentes do capital de marca, e à avaliação do seu desempenho bolsista. Com base nas medidas dos indicadores de progresso seleccionados, devem ser elaborados relatórios e reportados os resultados obtidos aos vários *stakeholders* interessados (após auditorias independentes), tendo em vista a sua análise e introdução de correcções. Esta avaliação deverá ser encarada simultaneamente como um acto de observação tendente ao desenvolvimento de acções correctivas, e como um acto de comunicação. A gestão da marca deve ser considerado como um processo iterativo que integra revisões de processos e procedimentos em função dos resultados obtidos. É necessária a ligação do sistema de avaliação da marca a um programa contínuo de melhoria dos processos e dos produtos que aumente de uma forma percebida pelos clientes o valor proporcionado pela marca e a sua relevância com base na inovação, no valor acrescentado e na diferenciação de marca. O sistema de avaliação deve assegurar a aprendizagem contínua e a responsabilidade social, e constituir a base para a recompensa e promoção de carreira dos gestores da marca, tendo em consideração os seus resultados e contributos para o sucesso da marca.

Finalmente, é importante a focalização nos valores acrescentados da marca, devendo assegurar-se um fluxo permanente de inovações de marca que viabilizem a sustentação do posicionamento e a retenção dos clientes. As inovações da marca (de ruptura ou incrementais) são necessárias para se conceberem novos produtos que satisfaçam as necessidades emergentes dos clientes actuais e potenciais e sustentem o sucesso da marca a longo prazo. A melhoria contínua deve proporcionar um maior valor para o cliente e aumentar a sua satisfação.

Importa, no entanto, averiguar como as empresas actuam no que respeita aos seus processos de avaliação e melhoria da marca atendendo às especificidades de actuação características do contexto sectorial em que actuam, e particularmente:

Q5. *Como avaliam e melhoram as PMEs o desempenho das suas marcas?*

Na Figura 2.4 seguinte é apresentado, de forma esquemática, uma cartografia dos processos chave de gestão estratégica da marca[56] convencionais, mostrando como se integram os construtos salientes identificados na secção 2.2.3 e as suas inter-relações.

[56] Para a elaboração desta cartografia foram tomadas em devida consideração, ainda que com várias adaptações, as propostas de processos e sub-processos operacionais com particular relevância contidas no Quadro de Classificação dos Processos desenvolvido pela International Benchmarking Clearinghouse em parceria com a Andersen & Co. Para além destes, na prática haverá necessidade de se considerarem os processos de gestão e de suporte relativos ao desenvolvimento e gestão dos recursos humanos, à gestão dos sistemas de informação, à gestão dos recursos financeiros e aos activos, a um programa ambiental e às relações externas da empresa.
Ainda que a cartografia proposta se aplique a todo o tipo de empresas industriais e comerciais, convirá ter presente que, no que respeita a estas últimas, os processos relacionados com a produção podem ser externalizados pelo que, nesta situação, devem ser adaptados à situação da subcontratação da produção.

Figura 2.4 - Cartografia dos processos chave do sistema de gestão da marca

Fase/Processo	*Sub-processos externos*	*Sub-processos internos*
Conceber a marca e a sua visão estratégica	- Compreender os mercados e os clientes/ Identificar oportunidades de mercado - Analisar o ambiente externo da empresa (geral e da indústria) - Testar o conceito de marca	- Realizar uma auto-análise - Compreender os requisitos e princípios da gestão da marca - Aprovar e programar o desenvolvimento da marca - Criar um conceito de marca inovador - Precisar os papéis e benefícios prosseguidos com a marca - Identificar e estabelecer o sistema de valores da marca - Desenvolver a visão estratégica da marca e a sua missão
Construir uma organização orientada para a marca		- Definir a liderança da marca - Criar um design e cultura organizacionais alinhados com a marca - Adaptar a tecnologia e os processos de produção, de gestão e de suporte - Desenvolver as competências para a marca e formar os colaboradores - Adoptar um sistema de remunerações e incentivos baseados na marca - Desenvolver sistemas de medidas de desempenho da marca - Criar os produtos e serviços - Assegurar o envolvimento dos vários *stakeholders*
Formular uma estratégia para a marca	- Realizar testes e validar a estratégia da marca	- Fixar os objectivos da marca - Desenvolver um sistema de marca - Definir a identidade da marca - Delimitar a personalidade de marca - Escolher, ajustar e registar os elementos da marca - Definir a proposta de valor da marca (na perspectiva do cliente) - Identificar e estabelecer o posicionamento da marca - Alavancar associações secundárias e o capital de marca - Definir a estratégia de marketing mix da marca - Elaborar a 'Carta da Marca' - Obter a aprovação e afectação dos recursos para a estratégia da marca

(Cont.)

(Cont.)

Fase/Processo	*Sub-processos externos*	*Sub-processos internos*
Implementar programas de construção da marca	- Criar de redes de distribuição - Implementar programas de comunicação externa da marca - Vender os produtos/serviços da marca - Construir estruturas de conhecimento de marca - Criar e fortelecer relações de marca com clientes e outros *stakeholders*	↔ - Elaborar a identidade da marca - Desenvolver programas de marketing da marca de suporte - Desenvolver programas de comunicação interna - Tratar as ordens dos clientes - Produzir e disponibilizar os produtos/serviços da marca - Fornecer os serviços após-venda
Avaliar e melhorar o desempenho da marca	- Monitorizar a posição da marca e outros elementos da identidade da marca na mente dos clientes - Auditar os componentes do capital de marca - Medir o capital de marca baseado no cliente - Avaliar o desempenho bolsista da marca	↔ - Monitorizar as competências da marca - Avaliar as competências e o desempenho interno da marca - Adoptar medidas correctivas - "Benchmarcar" os desempenhos da marca - Elaborar programas de melhoria dos processos e sistemas da marca - Desenvolver programas de inovação, diferenciação e de valor acrescentado

Fonte: Investigador

De acordo com a interpretação que fazemos do processo de gestão da marca, as várias fases, ainda que distintas entre si, sobrepõem-se em muitos aspectos e influenciam-se reciprocamente, não sendo consequentemente estanques e podendo algumas das actividades das diferentes fases ocorrer simultaneamente. Como referimos, cada fase do processo contempla um conjunto dos conceitos salientes identificados na literatura. Desta forma, os conceitos estão devidamente relacionados entre si em cada fase e entre as várias fases. A preocupação com apenas uma ou algumas destas fases e não com todas as fases traduzir-se-á na construção de marcas de duvidoso sucesso sustentado.

As três primeiras fases são sobretudo de natureza reflexiva e estratégica, e as duas restantes de natureza mais táctica e operacional.

O modelo construído procura reflectir o necessário balanço que deve existir entre as perspectivas interna e externa da gestão da marca, entre os critérios de avaliação do sucesso da marca baseados na empresa e nos clientes e entre as actividades de natureza estratégica e táctica. Com as devidas adaptações, é consonante com as propostas de Kaplan e Norton (1996), visto tomar em consideração as quatro diferentes perspectivas da gestão da marca: a perspectiva financeira da marca, a perspectiva dos clientes, a perspectiva da sua gestão interna e a perspectiva de aprendizagem da marca.

Assenta ainda no pressuposto de que a fase inicia do processo de gestão da marca (concretamente, a perspectiva de gestão da marca prevalecente) condiciona decisivamente a eficiência e eficácia de tal processo e, consequentemente, a capacidade de construção de um capital de marca significativo e sustentado no tempo. A natureza crucial desta primeira fase decorre do facto de se encontrar relacionada com activos intangíveis críticos para a construção de marcas de sucesso (e.g., a cultura da empresa, as capacidades e competências da marca e o conhecimento da gestão da marca).

De acordo com o nosso entendimento de abordagem estratégica da marca, a escolha estratégica não será um momento claramente identificado e programado da vida da empresa, mas antes uma construção progressiva fundada sob um elevado número de interacções e de trocas de pontos de vista e de informações internas.

Outra questão suscitada pelo modelo prende-se com a questão de a empresa ter absoluta necessidade de desenvolver, aperfeiçoar e criar um valor de oferta inovador para a(s) sua(s) marca(s) com regularidade. Tal pressupõe um processo contínuo de aprendizagem (especialmente ao nível da gestão de topo) e de aperfeiçoamento de cada um dos processos e actividades individuais relacionados com a marca, assim como a existência de sistemas eficazes de comunicação, informação e aprendizagem. O *feedback* pode ser encarado como um processo de gestão que visa dar um contributo decisivo, ao analisar regularmente se as várias actividades (internas e externas) do processo de gestão da marca estão a ser devidamente implementadas e asseguradas, se estão a conduzir aos resultados pretendidos e, em caso negativo, identificar as respectivas causas. Desta forma, tal processo contribui para que seja possível alterar qualquer aspecto relacionado com a gestão da marca, de acordo com as condições em

que a empresa esteja a actuar, e para uma aprendizagem contínua. O processo de *feedback* permite, por outras palavras, controlar e ajustar o processo de gestão da marca. No decurso do processo dinâmico e iterativo de construção da marca, a experiência, o efeito de aprendizagem e um domínio mais fino do ambiente da marca por parte da equipa de gestão da marca deverão traduzir-se, em princípio, em níveis mais elevados de conhecimento de gestão da marca. Em função da avaliação dos resultados obtidos, assim irá sendo aprofundada a compreensão da natureza da marca, da sua realidade interna e do significado da marca para os clientes que, conjuntamente com as conclusões de auditorias da marca, servirá como plataforma para as alterações ou ajustamentos necessários envolvendo os sub-processos das várias fases do processo de gestão da marca. O alinhamento permanente dos programas de *marketing* da marca com o ambiente interno e externo da empresa e, consequentemente, o aumento da eficácia do processo operacional da marca contribuirá para o reforço da força da marca. Defende-se, desta forma, que o processo de gestão da marca deve ser igualmente entendido como um processo de cognição.

É de notar que, ainda que este modelo seja descrito do ponto de vista da construção de uma nova marca é, no entanto, igualmente aplicável às empresas com processos de construção de marcas em curso e que visem acautelar a sua sustentação ou desenvolvimento. Nestes casos, tais empresas deverão, com regularidade, proceder a auditorias de marca, podendo avaliar a marca em relação às actividades previstas para cada fase. Em suma, é através do conhecimento dos princípios e conceitos, dedicação aos processos de gestão da marca, repetição e experiência que são desenvolvidas as competências que podem desenvolver a capacidade para se criarem marcas fortes.

Subjacente ao nosso modelo proposto está a conceptualização de Goodyear (1996) sobre a gestão da marca, posteriormente alargada por McEnally e de Chernatony (1999), visto conter importantes contributos para a formulação de estratégias da marca. De acordo com esta autora, na definição das estratégias das suas marcas, as empresas deverão necessariamente ter em consideração: (i) o nível de 'consumerização' existente, que caracteriza o grau de diálogo e de relação entre os especialistas de *marketing* e os consumidores; (ii) que o processo de gestão da marca deverá evoluir em função da categoria de produto; e que deve (iii) ser devidamente considerado o grau de desenvolvimento do mercado em que as marcas estão ou pretendem actuar. Tal significa

que, na prática, em qualquer categoria de produto, marcas diferentes poderão posicionar-se em qualquer um das seis fases do modelo de Goodyear. As marcas poderão mudar as suas estratégias (por exemplo, de referência para personalidade), as marcas novas poderão entrar em qualquer fase e o processo da marca numa determinada categoria de produto pode nunca chegar a completar todos as fases (McEnally e de Chernatony, 1999). Estes autores esclareceram ainda que, para produtos de baixo envolvimento, o processo da marca pode parar na fase dois ou três, e que os consumidores de produtos de grande envolvimento podem desejar estabelecer relações com a marca como empresa ou como política.

Para além do grau de envolvimento dos consumidores, a natureza específica de qualquer marca será na prática uma função de várias variáveis: (i) da intenção estratégica da empresa; (ii) do conhecimento especializado da gestão; (iii) das actuais formas de práticas da marca no mercado; (iv) da sofisticação dos consumidores; (v) do nível de envolvimento na categoria de produto; (vi) do estádio do ciclo de vida do produto; (vii) do desenvolvimento da gestão da marca na categoria de produto; e (viii) do mercado-alvo da empresa e das suas decisões de posicionamento.

Não existindo uma síntese perfeita dos conceitos convencionais da gestão de marcas de sucesso, a síntese proposta propõe-se ser uma tentativa para evidenciar e sistematizar os conceitos chave da marca identificados, enfatizando a importância de factores como a liderança, os valores, o propósito e as relações de marca, e de uma abordagem de natureza inclusiva[57]. Esta conceptualização do processo de gestão da marca, para além de representar um esforço próprio de integração da literatura da marca, atendeu igualmente aos contributos e sugestões relacionados com a integração dos quadros teóricos sobre a gestão da marca (e.g., Bjerre, 2002; de Chernatony, 2001 c; Louro e Cunha, 2001), e com o processo da marca (e.g., Knox, 1994), sendo caracterizada por:

[57] Sobre este tema ver os interessantes contributos de Schmidt e Ludlow (2002) sobre a necessidade de uma abordagem inclusiva da gestão da marca que "inclua todas as 'dimensões', quer internas, quer externas, e que são relevantes para a construção das marcas e para a forma como são percebidas" (pp. xii/xiii) e, numa perspectiva mais vasta, os contributos de Goyder (1999) sobre as vantagens da adopção de uma abordagem inclusiva da gestão, que consiste essencialmente em incluir uma focalização nas relações com todos os *stakeholders* da empresa, e não apenas com os accionistas e nas medidas de sucesso de natureza financeira. No caso de Goyder (1999), e atendendo à sua natureza e ainda que seja uma abordagem orientada para a gestão global da empresa parece, no entanto, que a conceptualização apresentada pode ser aplicada à realidade específica do processo da marca que, na nossa investigação e de acordo com o proposto na literatura, deverá ser encarado como um processo integrante e integrado nos restantes processos de gestão da empresa.

- Integrar a perspectiva interna ou de *input* (ou de dentro-para-fora) e a perspectiva externa ou de *output* (de fora-para-dentro) e por assentar, no que respeita à dimensão do "âmbito" da gestão da marca, numa orientação holística da marca;
- Ser concebida como um processo operacional devidamente integrado com os outros processos de gestão e de suporte;
- Assentar fundamentalmente num paradigma teórico de natureza relacional de gestão da marca (Louro e Cunha, 2001), por este ser o que constitui a direcção mais promissora para a investigação e para a prática empresarial;
- Respeitar a ideia fundamental de que não existe um único e melhor caminho para se gerir uma marca, e que soluções diferentes funcionam em contextos específicos.

De seguida, procedemos à revisão da literatura focal da gestão da marca no contexto da PME, tendo como preocupação verificar como este tema tem sido tratado em termos teóricos e investigado empiricamente, e analisar em que medida podem ser encontradas respostas satisfatórias para as interrogações que colocámos no final de cada fase do processo de gestão da marca atrás descritas.

2.3 Da teoria focal da gestão da marca no contexto da PME.

Nesta secção, é efectuada uma revisão do estado da literatura académica e profissional, envolvendo estudos teóricos e empíricos sobre a gestão da marca no contexto da PME. Constata-se que foram realizadas relativamente poucas tentativas para estudar ou explicar a forma como as marcas são abordadas e construídas nas PMEs. Ou seja, enquanto que a produção e evolução teórica e empírica, desenvolvida no âmbito da teoria convencional da gestão da marca (com base na realidade das grandes empresas), foi notória e rápida nas últimas duas décadas, a teoria focal da gestão da marca nas empresas de menor dimensão actualmente existente revela ser, ainda, muito incipiente na sua natureza, limitada no seu alcance e dispersa na sua forma.

Foi apenas na última década e meia que começou a emergir a marca na PME como um tema de interesse para investigação, e com uma intensidade crescente nos anos mais recentes (sobretudo no período 1998-2002), envolvendo contributos de investigadores académicos (Abimbola, 2001; Egan *et al.*, 1992; Kapferer, 1990 a; 1990 b; 2002; Keller, 1998; 2003; Koehn, 2001; Lodish *et al.*, 2001; Shipley e Howard, 1993; Tavares, 1993; Williams *et al.*, 1991) e de profissionais da marca (Bergvall, 2001; Dickinson, 2001; Martz Marketing Group, 2002; Morgan, 1999). Verifica-se existir um particular interesse dos consultores e especialistas da marca no tema focal, o que parece ser natural. Constatámos uma escassez de literatura estabelecida que identifique ligações relevantes e estabeleça a natureza da marca e do processo da marca na PME.

A literatura limitada que aborda o tema da marca na PME respeita, quer aos mercados de consumo (e.g., Kapferer, 1990 a; Kapferer, 1990 b; Koehn, 2001; Tavares, 1993; Simon, 1996; Keller, 1998; Morgan, 1999; Dickinson, 2001; Abimbola, 2001; Bergvall, 2001; Lodish *et al.*, 2001; Kapferer, 2002; Martz Marketing Group, 2002), quer industriais (e.g., Williams *et al.*, 1991; Egan *et al.*, 1992; Shipley e Howard, 1993). Desta literatura, alguns dos trabalhos abordam a marca na PME de uma forma mais ou menos lateral (Kapferer, 1990 b; Koehn, 2001; Egan *et al.*, 1992; Tavares, 1993; Shipley e Howard, 1993; Simon, 1996; Keller, 1998; Lodish *et al.*, 2001; Kapferer, 2002), e outros respeitam a abordagens teóricas específicas sobre a gestão da marca na PME, quer de autores académicos (Kapferer, 1990 a; Abimbola, 2001), quer de consultores da marca.

Foi identificada uma muito escassa investigação empírica relacionada com este tema, pelo que existe necessidade de um desenvolvimento e debate futuro consideráveis. Os aspectos de conteúdo parecem ser o tema de investigação dominante na literatura e a investigação sobre os processos da marca não tem merecido praticamente nenhuma atenção. Todos os trabalhos existentes decorrem essencialmente da experiência dos seus autores e da análise de estudos de caso. Ainda que a existência de uma literatura focal escassa condicione a elaboração de um quadro teórico sobre a gestão da marca na PME, esta circunstância deve ser considerada como natural, tendo Cooper (1998) salientado que "o âmbito de uma revisão da literatura que introduz um estudo importante novo é tipicamente muito estreito" (p. 3). Quatro ideias centrais foram extraídas dos trabalhos revistos, resumidas nos seguintes termos:

(1) Existem diferenças significativas entre as percepções e as práticas da marca utilizadas nas grandes empresas e nas empresas de menor dimensão;
(2) A construção de marcas de sucesso será acessível apenas a certas PMEs;
(3) A gestão da marca pode desempenhar um papel crítico na competitividade das PMEs;
(4) As PMEs necessitam de satisfazer um conjunto específico de condições para uma gestão bem sucedida das suas marcas.

Procedemos, de seguida, à análise crítica de cada uma destas ideias-força.

2.3.1 Diferenças nas percepções e práticas da gestão da marca.

Um aspecto significativo, detectado na revisão da literatura focal, é que foram identificadas empiricamente diferenças relevantes entre as percepções e as práticas da marca utilizadas nas grandes empresas e nas empresas de menor dimensão. Num estudo pioneiro, Shipley e Howard (1993), baseados em amostras de grandes empresas (com mais de 200 empregados) e de pequenas empresas produtoras de produtos industriais, tentaram, entre outros objectivos, avaliar se as diferenças na dimensão da empresa afectavam o uso de nomes de marca e as estratégias de nome de marca, a importância percebida das marcas, e os processos de nome de marca. Detectaram que existem "diferenças estatisticamente significativas entre as percepções e as práticas da marca das grandes e pequenas empresas" (p. 65). Relativamente às percepções da marca, o seu estudo mostrou que as grandes empresas valorizam os benefícios da construção de marcas de uma forma mais elevada, usam o nome de marca mais amplamente, usam os nomes de distribuidor ou nomes genéricos menos extensamente e os seus próprios nomes mais amplamente, atribuem maior importância às práticas de atribuição de nomes de marca e colocam mais gestores de *marketing* e agências de especialidade no processo de atribuição do nome de marca. Consequentemente, propuseram que as pequenas empresas deveriam "transportar mais conhecimento de *marketing* para o desenvolvimento do nome da marca" (p. 65), e que a contratação de serviços de especialistas poderia ser uma solução para as mesmas. Contudo, uma apreciação crítica deste estudo de Shipley e Howard (1993) faz evidenciar que a perspectiva utilizada pelos autores foi limitada, visto terem investigado apenas questões relacionadas com o processo de desenvolvimento dos nomes de marca quando, efectivamente, o processo da marca envolve outras fases e actividades estrategicamente importantes para o sucesso da marca, como identificámos na anterior secção 2.2.4.

2.3.2 O problema da acessibilidade à marca na PME.

Vários autores sustentaram que as marcas são acessíveis apenas a certas PMEs (Kapferer, 1990 a; 1990 b; 1998; 2002; Keller, 1998; 2003; Bergvall, 2001).

A autoridade pioneira a abordar e discutir a problemática da marca na PME foi Kapferer (1990 a; 1990 b). Este académico começou por considerar que as marcas são inacessíveis à maior parte das PMEs, pelo menos em França e em relação aos produtos de grande consumo, na medida em que: (i) necessitam de uma concentração de recursos que as PMEs não comportam; e (ii) as marcas de PMEs estariam ameaçadas de desaparecimento das lojas por causa das marcas das grandes empresas, que são necessárias na grande distribuição e são utilizadas pelos consumidores como referências. Para este autor subsistirão apenas três tipos de PMEs: (i) as PMEs que construam pequenas marcas regionais; (ii) as PMEs que perderam a esperança de adoptar marcas e que actuam como subcontratadas da grande distribuição; e, finalmente, (iii) as que constituam um agrupamento complementar de empresas para reunirem os seus recursos e construírem uma marca comum. No entanto, as PMEs dispõem de outras soluções para reforçarem a sua competitividade, para além da solução de construção de marcas. A este propósito, Kapferer defendeu que será mais fácil para uma pequena empresa conquistar uma certificação de qualidade para um dos seus produtos através de esforços consistentes de qualidade, do que empreender um processo de criação de uma marca (Kapferer, 1998, p. 62). Tal significa que mesmo sem uma identidade, o produto da pequena empresa poderá tentar destacar-se da vulgaridade. Esta perspectiva de análise de Kapferer contribuiu para salientar que: (i) o processo da marca não é um instrumento de *marketing* recomendável ou viável para toda e qualquer PME; (ii) sozinhas, estas empresas poderão apenas aspirar legitimamente a construir marcas fortes a um nível regional, se dispuserem dos recursos necessários e satisfizerem um conjunto de condições de gestão; (iii) uma marca comum envolvendo um grupo de PMEs poderá ser uma solução adequada para as empresas que não disponham só por si os recursos ou conhecimentos necessários para construírem as suas próprias marcas.

Mais recentemente, Kapferer (2002) que se tinha pronunciado sobre a problemática da marca na PME de uma forma cautelosa há mais de uma década, reconheceu que existe

um caminho, ainda que muito estreito, para a construção de marcas viáveis em PMEs (incluindo as microempresas como possíveis construtoras de marcas).

Contudo, haverá necessidade de se considerar as circunstâncias e condições de gestão que as PMEs deverão respeitar ao decidirem desencadear um processo de marca (sozinhas ou em parceria), as práticas de marca específicas que adoptam e as dificuldades que enfrentam, e avaliar o impacto real das marcas no desempenho das PMEs. Mais recentemente, Keller (1998; 2003) considerou igualmente a construção da marca como sendo acessível às PMEs, mas apenas para as PMEs que satisfaçam um conjunto de orientações que sugeriu e que referiremos mais adiante. Considerou a gestão da marca na empresa mais pequena como uma aplicação especial, e reconheceu explicitamente que existem "numerosas histórias de sucesso de empresários que construíram as suas marcas essencialmente a partir do nada para se tornarem marcas poderosas" (p. 617). Um outro autor que salientou que a construção de marcas será um desafio a enfrentar apenas para certas PMEs foi Bergvall (2001). Como profissional e especialista na gestão de PMEs, este autor defendeu que a criação de marcas em PMEs depende essencialmente da vontade do empresário de crescer, da existência de uma boa organização e de um grupo de colaboradores leais que contribuam para a partilha de valores comuns de forma consistente. Consequentemente, existe uma necessidade de determinar através de investigação empírica se isto acontece ou não.

2.3.3 Papel da marca na PME.

A literatura focal reconhece, de uma forma clara e consistente, que as marcas podem desempenhar um papel significativo na competitividade das PMEs e que necessitam de uma atenção crítica no contexto da PME (Williams *et al.*, 1991; Tavares, 1993; Egan *et al.*, 1992; Simon, 1996; Abimbola, 2001; Bergvall, 2001). A este propósito, Williams *et al.* (1991) investigaram o impacto dos activos intangíveis nas PMEs, tais como a consciência da marca e a confiança do cliente e da distribuição, na entrada em novos mercados industriais. Os resultados mostraram que uma imagem corporativa forte permite à empresa obter um maior sucesso, e que a interacção da imagem com estratégias agressivas promocionais, de preços e de qualidade era significativa para explicar tal sucesso. Estes resultados suportaram a proposta de Tavares (1993, p. 209), no sentido de as PMEs industriais[58], com visão de longo prazo, gestão e recursos adequados, deverem adoptar estratégias de marca adaptadas à sua realidade, para criarem e/ou reforçarem a sua competitividade num contexto de integração e globalização económica. Levantaram, também, a questão do tipo de estratégia de marca que as PMEs deverão preferencialmente adoptar, ou seja, se a opção deve recair sobre a marca de produto ou a marca corporativa. Contudo, é necessário desenvolver esforços empíricos para se investigar como as PMEs têm lidado com o processo da marca na prática e como asseguram a gestão dos seus escassos recursos.

Uma outra equipa de autores que apresentaram resultados que suportam a ideia de que a marca assume importância nos mercados industriais, tanto para as pequenas como para as grandes empresas (as que possuem mais de 200 trabalhadores, segundo os autores) foi Egan *et al.*, (1992), que propuseram igualmente um modelo específico para o processo da marca industrial. Estes autores defenderam ainda que os fornecedores industriais que desenvolvam estratégias de marca necessitam de: (i) reconhecer a importância da diferenciação das suas ofertas de produtos para "obterem vantagem competitiva" (p. 312); (ii) adoptar uma abordagem sistemática para o desenvolvimento de uma estratégia de marca eficaz; e (iii) efectuar uma análise das características da procura, dos critérios de aquisição e uma avaliação da estrutura económica do mercado.

[58] E, em particular, as PME industriais portuguesas do sector do calçado.

Contudo, é questionável que este modelo seja aplicável tanto às pequenas como às empresas de maior dimensão, sem qualquer consideração de possíveis diferenças nas abordagens à marca por parte das empresas. Os próprios autores reconheceram que "a dimensão da empresa influencia o comportamento de *marketing*" e que existem, na prática, "recursos díspares e diferentes graus de especialização de gestão" (p. 314) nas pequenas e grandes empresas. A análise de Egan *et al.* focou exclusivamente nas diferenças no uso do nome da marca e nas percepções dos valores da marca, não entrando em consideração com outras questões importantes relacionadas com a forma como efectivamente as marcas são construídas e geridas nas empresas grandes versus empresas de menor dimensão. Descobriram, significativamente, que as pequenas empresas poderão experimentar uma desvantagem competitiva face aos seus rivais de maior dimensão, considerando a relativa falta de especialistas de *marketing* nas empresas de menor dimensão (ver também, Shipley e Howard, 1993).

De destacar é a posição de Simon (1996) que, no seu importante e reconhecido estudo sobre PMEs com sucesso mundial[59], que classificou de "campeões escondidos", e com base nos resultados empíricos da sua vasta investigação, defendeu que a marca pode ser uma estratégia competitiva importante para as PMEs. Ao esclarecer como as vantagens competitivas das empresas podem ser defendidas e prosseguidas continuamente, referiu que existem basicamente dois caminhos: as empresas podem aprender mais depressa que os concorrentes – em termos de inovação, redução de custos, ou melhoria da qualidade; ou criar uma nova vantagem através da construção de um nome de marca forte, particularmente na situação em que "melhorias da qualidade do produto adicionais não forem mais possíveis ou económicas" (Simon, 1996, p. 165). Mais recentemente, Abimbola (2001) encarou igualmente a marca como um princípio de *marketing* relevante para o esforço empreendedor na perspectiva do estímulo da procura e da criação de vantagens competitivas, e procurou evidenciar a adequação do processo da marca às práticas das PMEs. Para ela, "a marca é uma prática que as PMEs podem construir com sucesso" (p. 6), servindo o processo da marca como uma plataforma para

[59] Este estudo ofereceu importantes contribuições para a compreensão do sucesso de milhares de PME que são líderes mundiais nos seus mercados. Para Simon, "em termos de posição de mercado global e desempenho competitivo, muitas das melhores empresas no mundo não são corporações gigantes mas empresas largamente desconhecidas, pouco notadas, escondidas...O seu sucesso sustentado indica outras empresas, particularmente as grandes empresas, podem aprender a partir das suas práticas e experiências (Simon, 1996, p. 245).

práticas inovadoras. Chamou ainda atenção para o papel do "conhecimento tácito próprio" (ibidem, p. 6) na gestão da marca nas PMEs.

A partir da sua experiência como profissional do sector das PMEs, e sugerindo uma conceptualização da marca como "o produto, ou serviço, que os clientes experienciam como a melhor escolha"[60], Bergvall (2001) considerou que as marcas com um pequeno mercado geográfico (local ou regional) terão uma boa possibilidade de captar quotas de mercado das marcas globais. Nesta situação, uma pequena empresa poderia utilizar a marca como parte da sua estratégia competitiva. De acordo com Bergvall, o maior desafio que as marcas das empresas mais pequenas encaram é "serem fortes no seu mercado definido", visto a marca de menor dimensão ter a oportunidade de servir os clientes de uma forma mais criativa e flexível, considerando que estão fisicamente próximos do que mercado que pretendem servir. Contudo, o sucesso na gestão de marcas em PMEs parece não estar confinado a uma escala reduzida, como constatou empiricamente Simon (1996). Este autor defendeu que é possível uma PME esforçar-se por ser a melhor e tornar-se a líder no seu mercado, desde que combine um foco de mercado estreito com uma orientação global envolvendo as vendas e o *marketing* a uma escala mundial. Demonstrou, consequentemente, que tem sido possível às PMEs na prática construir marcas numa posição de liderança e a uma escala global.

Em suma, parece existir um consenso significativo na literatura da marca na PME de que a marca construída com sucesso pode contribuir para a criação ou reforço de uma vantagem competitiva nas PMEs, existindo alguma evidência empírica que suporta a ideia de que tal vantagem pode ser encarada não só a uma escala local ou regional, mas também global.

[60] Na sua conceptualização a palavra-chave é experiência, envolvendo a consideração pelo consumidor de um conjunto de factores tangíveis e intangíveis, e formas inovadoras de interacção com os clientes.

2.3.4 Condições específicas para a gestão da marca na PME.

Mais do que a tecnologia, o *marketing* tem sido frequentemente a razão do sucesso ou fracasso de muitas PMEs. Nos anos mais recentes, vários autores sugeriram conjuntos de linhas directrizes específicas que as PMEs deverão respeitar para desenvolverem com sucesso o processo da marca (e.g., Abimbola, 2001; Bergvall, 2001; Dickinson, 2001; Kapferer, 2002; Keller, 1998; 2003; Lodish *et al.*, 2001; Morgan, 1999; Simon, 1996). De acordo com Simon (1996), as PMEs de sucesso que têm conseguido construir marcas a uma escala global partilham um conjunto de características específicas: têm objectivos ambiciosos, um foco de mercado estreito, uma orientação global, proximidade aos clientes, asseguram uma inovação contínua, desenvolvem vantagens competitivas, suportam-se nas próprias forças, mantêm empregados motivados, e possuem uma liderança forte.

Alguma da literatura focal do tema de investigação abordou a questão da marca na perspectiva da luta existente (real ou potencial) entre as pequenas marcas (na maior parte dos casos desenvolvidas por PMEs) e as grandes marcas (típicas das grandes empresas). Um dos autores conceituados que abordou tal questão foi Morgan (1999), para quem existem oito maneiras interrelacionadas de as pequenas marcas poderem competir com as grandes marcas[61]: (1) rompimento com o passado imediato (desafio das convenções e encarar a marca de uma forma diferente); (2) construção de uma "identidade-farol" (estabelecimento de valores e da comunicação da marca); (3) assunção de liderança de opinião da categoria (quebra de convenção em termos de representação, meios de comunicação e experiência); (4) criação de símbolos de reavaliação (criação de ideias de *marketing* que permitem uma rápida reavaliação da sua imagem na mente dos consumidores e do papel na sua vida); (5) sacrifício (focalização do alvo, mensagem, alcance e frequência, distribuição, e extensões de linha); (6) forte empenhamento; (7) utilização de relações públicas e publicidade para entrar na cultura

[61] Morgan encara a competição na perspectiva do envolvimento de marcas desafiadoras (marcas pequenas) versus marcas líderes (marcas grandes), e refere-se aos "oito credos das marcas desafiadoras" que constituem "uma nova espécie de processo estratégico e uma série de exercícios que se podem aplicar às nossas próprias marcas (ibidem, p. 35).

Popular (uso de comunicações não-convencionais); e (8) estar centrado em ideias e não nos consumidores (redefinição do suporte de *marketing* e do centro da empresa visando reflectir a visão da marca). Para este autor, o sucesso do *marketing* de uma pequena marca desafiadora depende de três áreas críticas: atitude, estratégia e comportamento. Essencialmente, as propostas de Morgan poderão ser particularmente interessantes para as marcas de PMEs que tenham a ambição e os meios para se tornarem números dois na categoria em que actuam, salientando o autor que "o desafiador não é na verdade uma série de acções mas uma forma de pensar subjacente..." (Morgan, 1999, p. 242).

Outro autor relevante que assumiu que existe uma luta entre as marcas mais pequenas e as maiores foi Dickinson (2001), que concluiu que as marcas maiores normalmente ganham através da "construção de elevados volumes e baixos custo com os quais as empresas mais pequenas não conseguem competir" (p. 1). Este autor atribuiu particular importância ao papel das PMEs na economia, e previu que "este será o século da empresa mais pequena" (p. 6), considerando o actual contexto político e social. Para Dickinson, as empresas mais pequenas poderão competir contra as grandes empresas ao procurarem tirar partido das suas fraquezas, tendo identificado algumas das oportunidades abertas às PMEs: (i) contribuição para a diversidade e sabor local; (ii) serviço mais personalizado e flexibilidade nos produtos ou serviços oferecidos; (iii) flexibilidade com o pessoal; e (iv) trabalhar localmente com outras empresas. A propósito das abordagens relativas à relação entre os empresários individuais e as suas marcas[62], considerou que a abordagem directa como a melhor para a condução eficaz da marca, considerando que, para as PMEs, o empresário e a marca são muitas das vezes difíceis de distinguir. Este autor defendeu ainda que existe uma "relação causal entre a excelência da gestão da marca, a margem e a quota de mercado" (p. 77), e identificou os seguintes principais factores relevantes para a gestão de marcas de sucesso em PMEs:

- Liderança e cultura de empresa saudável;
- Existência de um conjunto de valores de marca partilhados;
- Localização apropriada;
- Uso da imaginação, fazendo o que as grandes empresas não conseguem fazer;

[62] Este autor identificou três abordagens: a *impessoal* (os indivíduos principais são identificados na história das empresas, mas os consumidores recentes não sabem nada deles); a *representacional* envolvendo uma identidade fictícia ou quase fictícia); e a *directa* (envolvendo uma pessoa real viva que se encontre directa ou indirectamente por detrás da empresa).

- Utilizar estratégias simples e fáceis de implementar que contribuam para a vantagem competitiva das empresas;
- Qualidade do produto e constante inovação;
- Compreensão do cliente, do seu comportamento e preferências;
- Posicionamento eficaz (incluindo a definição da marca, uma clara diferenciação, um aprofundamento da ligação da marca com os objectivos dos clientes ao longo do tempo e a defesa da posição da marca);
- Boas práticas de gestão;
- Consistência da gestão da marca, envolvendo a construção de uma identidade visual, e a criação de uma ligação completa entre o que é feito e a categoria do produto;
- Comunicação com os clientes adequadas, relações públicas e captação da confiança dos clientes;
- Cooperação e colaboração acrescida com outras empresas.

Estes factores e outros relevantes devem, no entanto, ser validados através da investigação empírica. Abimbola (2001) especulou ainda que as ligações mais fortes entre a marca e as PMEs são as da inventiva, inovação e criatividade. Defendeu igualmente que a literatura existente sobre a marca não é relevante ou aplicável às PMEs atendendo à sua perspectiva de grande empresa. Contudo, concordou que, no essencial, a aplicação de uma política de marca em PMEs envolve os mesmos princípios aplicáveis às grandes empresas, e que as restrições sentidas pelas PMEs relacionadas com os seus recursos e orçamentos limitados poderiam ser minimizadas através de: (i) um planeamento cuidado e uma compreensão coesa do que implica o processo da marca e com o envolvimento de toda a organização; (ii) desenho e implementação cuidados da política da marca (iii) focalização e ligação eficaz dos instrumentos básicos da marca; e (iv) construção extensiva de redes para a introdução de uma nova marca ao longo de um período relativamente longo. Este trabalho teórico prescritivo de Abimbola deve, contudo, ser cuidadosamente ponderado, na medida em que recomenda aquilo que não é razoável encontrar no comportamento habitual dos actores do contexto, a começar pelos proprietários-gestores.

A verdade é que o sector das PMEs é complexo e não homogéneo, pelo que não será conveniente generalizar para todos os sectores e indústrias (Holliday, 1995). Como Goss (1991) salientou, a assunção da homogeneidade das PMEs pode conduzir a insuficiências profundas de compreensão, referidas como efeitos de homogeneização, nomeadamente (i) tendência no sentido de um essencialismo, ou seja, a atribuição às PMEs em geral de algumas qualidades fundamentais, e.g., 'empreendorismo' e 'inovação'; (ii) a implicação da existência de interesses comuns às PMEs e de uma perspectiva partilhada entre os seus proprietários e trabalhadores; (iii) a criação de problemas de definição e conceptualização; e (iv) e o desencorajamento da análise das PMEs no seu contexto económico e social mais vasto.

Ora, a perspectiva de abordagem de Abimbola parece considerar as PMEs como homogéneas e, desta forma, qualquer PME poderia estar em condições de construir marcas, desde que respeitasse um conjunto de orientações, o que não parece ser a situação. Contudo, esta autora teve o mérito de tornar claro que, no que respeita ao processo da marca na PME, deve ser colocado "um foco apropriado numa escala e num grau de complexidade apropriado para as PMEs individuais" (p. 9). Chamou ainda a atenção para a existência de algumas lacunas na compreensão da marca na PME: por um lado, têm a ver com a questão de como as marcas são percepcionadas e de qual é efectivamente o foco das práticas da marca na PME, tendo em conta o "quadro grande" da sua realidade de gestão; por outro, respeitam à importância e papel do referido "conhecimento tácito".

Outras condições específicas para a gestão de marcas fortes e obtenção de maiores rendibilidades no contexto da PME foram sugeridas por Bergvall (2001): criar marcas mais claras e focalizadas; gestão da marca de uma forma inovadora e excitante; oferta de serviços pessoais visando a criação de experiências expressivas com os clientes; e uma vontade expressa das PMEs de crescer. Este autor referiu ainda alguns dos problemas que inibem o processo da marca nas PMEs: a tendência dos empresários para focarem nos produtos ou serviços; a sua falta de conhecimento das questões organizacionais e de outras áreas; e a sua dificuldade em atrair empregados competentes.

Lodish *et al.* (2001) procederam por sua vez à análise das prescrições que as empresas mais pequenas e empreendedoras deveriam respeitar para ultrapassarem as dificuldades

actualmente associadas à construção de marcas[63], e consideraram que algumas das orientações proporcionadas por Aaker (1996 a, p. 356) para a construção de marcas fortes "necessitam de ser modificadas para as circunstâncias em que se encontram a maior parte dos empreendedores" (Lodish *et al.*, 2001, p. 232) nos seguintes termos:

- A maior parte dos empreendedores que possuem uma marca não necessita de um sistema de marca ou de alavancar marcas;
- A monitorização do capital de marca "deverá ser observada mais em espírito por muitos empresários" (p. 234), devendo antes ser promovidos estudos de satisfação dos clientes, assim como a obtenção de interpretações periódicas dos potenciais clientes sobre como percepcionam o valor da oferta da empresa *versus* concorrência;
- Em relação ao investimento nas marcas (a necessidade de um investimento continuado nas marcas mesmo quando os objectivos financeiros não estão a ser alcançados), a PME deverá continuar a investir na marca enquanto o investimento tiver um impacte incremental positivo nas receitas da marca. Para estes autores, o desafio do *marketing* empreendedor consiste em "continuamente encontrar investimentos na marca que tenham impacto incremental de curto prazo" (ibidem, p. 235).

Considerando as novas realidades do mercado,[64] Kapferer (2002) defendeu que o maior desafio a que as PMEs terão de saber fazer face é o da contínua inovação, sendo que a questão correcta que deverão saber responder é "como descobrir uma inovação que irá criar uma quota de mercado defensável" (Kapferer, 2002, p. 80). Para este autor, as inovações das PMEs deverão resolver os problemas dos consumidores melhor do que as soluções existentes, e serem perceptíveis e visíveis de uma forma sustentada. Contudo, Abimbola (2001) alertou para a circunstância de, na prática, o processo da marca poder por vezes inibir as actividades de inovação na empresa e encorajar estratégias de

[63] A sua análise foi efectuada com base nas dificuldades identificadas por Aaker (1996, p. 356): pressão para a competição com base no preço; proliferação de concorrentes; fragmentação de mercados e meios de comunicação; estratégias e relações de marca complexas; preconceitos contra as mudanças de estratégias; preconceitos contra a inovação; pressões para se investir noutros sítios e as pressões de curto prazo.

natureza mais defensiva. Uma estratégia de promoção *'push'* foi particularmente recomendada por Kapferer, assim como a exploração dos efeitos de alavanca comercial que a distribuição proporciona, através do convencimento da distribuição de que as inovações proporcionadas respondem aos problemas dos consumidores e, sobretudo, que são consonantes com a estratégia do distribuidor. Em resumo, Kapferer identificou os seguintes factores críticos de sucesso para as marcas das PMEs:

- Distribuição cuidada e negociada;
- Definição de um mercado e de um alvo de mercado estreito;
- Capacidade de aquisição de uma visibilidade crescente nas lojas através da extensão da gama de produtos;
- Integração precoce da dimensão internacional;
- Capacidade para satisfazer simultaneamente os interesses dos distribuidores e dos clientes;
- Adopção do passa-palavra e manutenção de relações com a imprensa suportadas por um contínuo fluxo de inovações.

Finalmente, Keller (2003, p. 753)[65] propôs o respeito das seguintes principais orientações: (1) ênfase na construção de uma ou duas marcas fortes; (2) concentração do programa de *marketing* numa ou duas associações principais; (3) emprego de um conjunto de elementos de marca devidamente integrados que eleve, quer a consciência de marca, quer a imagem de marca; (4) concepção de campanhas *"push"* de construção de marca criativas e de campanhas *"pull"* de envolvimento dos consumidores que captem a atenção e dêem origem a procura; (5) alavancagem de tantas associações secundárias quanto possível. Desta forma, para Keller uma estratégia de marca na PME terá sucesso se, de uma forma particular: (i) assentar numa clara focalização e consistência dos programas de *marketing* da marca; (ii) existir criatividade na comercialização de novas ideias sobre os produtos que possam compensar a disponibilidade de fundos escassos; (iii) enfatizar a gestão de um número muito

[64] Nomeadamente, distribuição exigente e concentrada; intenção da distribuição de limitar o espaço disponível das marcas; custos crescentes dos meios de comunicação e da publicidade; e globalização.
[65] Keller reviu ligeiramente as orientações sobre a gestão da marca na PME constantes em Keller (1998, p. 620), atribuindo maior espaço ao tratamento desta problemática.

limitado de marcas (uma ou duas) que assentem em apenas uma ou duas associações principais como pontos de diferença; (iv) empregar preferencialmente uma estratégia de marca corporativa como solução para a gestão de capital de marca, apesar de o foco poder ser numa marca de família principal; (v) utilizar embalagens inovadoras em substituição de campanhas publicitárias onerosas (Keller, 2003, p. 752). Estas orientações de Keller necessitam, contudo, de ser confrontadas com a evidência empírica para se avaliar a relevância e a importância relativa de cada orientação, e para tomar em consideração outras especificidades do processo de gestão da marca nas PMEs.

Em síntese, os vários modelos de gestão da marca propostos na literatura convencional têm uma aplicabilidade limitada à realidade das grandes empresas, visto serem concebidos na perspectiva de empresas com recursos adequados e uma forte capacidade inovadora. A literatura focal aponta para a sua inadequação face à realidade das PMEs, normalmente dotados de recursos limitados e com forte dependência da aquisição de Know-How no exterior. Uma análise detalhada da literatura focal existente permitiu constatar que as questões que colocámos na secção 2.3.4.1 não foram ainda satisfatoriamente respondidas, pelo que se pode concluir que existem actualmente lacunas de conhecimento sobre a gestão da marca no contexto da PME que deverão ser preenchidas, nomeadamente através de uma investigação empírica que proporcione uma base sólida para uma conceptualização consistente e holística.

2.4 Resumo das lacunas de conhecimento na literatura da gestão da marca.

Em síntese, a revisão da literatura sobre o tópico focal da investigação permitiu identificar diversas questões particularmente importantes em termos da teoria da gestão da marca na PME, mas que não receberam ainda a devida ou suficiente atenção quer conceptual, quer empírica, como sejam:

1. Como as marcas são percepcionadas e o significado atribuído às marcas e ao processo de gestão da marca na PME;
2. O papel e benefícios da marca na PME;
3. O conhecimento das práticas reais da marca na PME;
4. O impacto efectivo das marcas no desempenho das PMEs;
5. Os factores críticos responsáveis por uma efectiva formulação e implementação da gestão de marcas na PME, considerando o seu reduzido foco estratégico;
6. Os processos de formulação, implementação e *feedback* da gestão da marca *vis-à-vis* idêntico processo nas grandes empresas;
7. As motivações e dificuldades dos proprietários-gestores para implementarem certas actividades de marca;
8. Como os consumidores/compradores percepcionam as diferenças entre as grandes e as pequenas marcas;
9. O impacto da base de conhecimento tácito existente nas PMEs sobre o processo de formulação e implementação da gestão da marca;
10. Como desenvolver sistemas de avaliação de desempenho da marca multidimensionais adaptados à realidade da PME; e
11. O que se considera ser uma marca forte no contexto da PME.

A necessidade de alguns estudos exploratórios assentes numa abordagem sistemática destas questões é urgente, na medida em que a prática tem ido à frente da teoria. Sem um conjunto de princípios e conceitos derivados de estudos empíricos das práticas de marca em PMEs, a teoria não poderá ser falsificada nem estar assente na experiência. Como consequência, os gestores estão actualmente a proceder numa base de experiência e erro. Constatou-se, desta forma, que existe uma necessidade de investigação adicional

que determine em profundidade como difere na prática o processo de gestão da marca nas PMEs em relação aos conceitos convencionais da marca analisados na secção 2.2, e em que medida as propostas contidas na literatura sobre a marca na PME encontram eco no dia-a-dia da vida das marcas desenvolvidas no contexto deste sector, tendo em vista o desenvolvimento de uma conceptualização.

2.5 Delimitação do problema e identificação das questões de investigação.

2.5.1 Introdução.

Esta secção tem como finalidade a formulação do problema e das questões de investigação a abordar, tendo em consideração as conclusões da revisão da literatura efectuada e as lacunas de conhecimentos que foram sendo identificadas.

Considerando que, no âmbito do problema da investigação, se pretende proceder a uma investigação empírica envolvendo PMEs portuguesas do sector do calçado, começaremos por efectuar uma breve caracterização da indústria portuguesa do calçado, tendente a evidenciar a sua importância no contexto da economia portuguesa, da União Europeia e mundial, e identificar as principais forças motrizes da indústria e os factores críticos de sucesso, com destaque para o papel da marca. De seguida, procederemos a uma abordagem do fenómeno da emergência de marcas nas PMEs portuguesas produtoras de calçado de moda, visando evidenciar a sua importância e situação. Finalmente, procederemos à identificação precisa do problema desta investigação, do modelo conceptual que irá ser utilizado na análise dos dados, e de cinco importantes questões de investigação decorrentes de tal modelo, e que irão merecer a atenção focal no trabalho de campo.

2.5.2 A indústria portuguesa do calçado: breve caracterização.

A indústria de calçado tem um peso significativo na economia portuguesa: em 2002, representava cerca de 8% das exportações totais da indústria nacional, ocupava o segundo lugar na lista dos maiores exportadores no espaço da União Económica e contribuía, em pares de sapatos, para cerca de 1,5% das exportações mundiais. Considerando a sua capacidade de modernização e dinâmica revelada nas últimas duas décadas, esta indústria tem sido considerada uma referência internacional. A indústria portuguesa de fabricação de calçado em Portugal pode ser brevemente caracterizada nos seguintes termos, com o auxílio das estatísticas relativas ao sector constantes dos **Apêndices 3** e **4**:

- A produção do sector foi virada para o mercado nacional até finais da década de 60;
- Trata-se de um sector tradicional, que experimentou um grande crescimento a partir da década de 70, devido em grande parte à política cambial prosseguida e à prática de preços baixos em condições de grande sujeição económica e comercial, tendo como base uma especialização em produtos com uma relação valor/qualidade baixa;
- Em 2001, as exportações de calçado representam já cerca de 84% da sua produção total em quantidade e, em termos percentuais da indústria transformadora e com referência a 1995, 9% do VBP, e do VAB, 6% da FBCF, 12 % do emprego da indústria transformadora regional do Norte, 7,9% das exportações e 0,5% das importações (Africano, s/d);
- De todos os sectores industriais, o calçado é aquele que está mais concentrado na Região Norte do País, sendo o 11° sector (da CAE 3 dígitos) na indústria transformadora nacional em termos de importância da actividade produtiva – VBP, VAB e vendas – detendo uma posição intermédia. No Norte, contudo, é o terceiro sector mais importante na actividade industrial regional, em termos de VBP, VAB e emprego;

- Os mercados externos estão concentrados quase exclusivamente na Europa (em 1995, 86 % das exportações foram para a UE), destinando-se mais de 2/3 das exportações para apenas 4 países comunitários: Alemanha, França, Reino Unido e Suécia;
- O calçado produzido com gáspeas de couro representa, por sua vez, mais de 90% das exportações nacionais, em termos de número de pares, e 95% em termos de valor. Esta característica tem protegido até agora a indústria nacional da concorrência dos NPI que se têm especializado sobretudo noutros materiais, como sejam os sintéticos, as lonas e outros tecidos (com excepção do Brasil);
- A produtividade relativa da indústria do calçado, tendo como referência a indústria transformadora (I.T = 100) é de 53,0 e a intensidade energética de 16,0, de acordo com dados do INE, e em comparação com a média comunitária para o sector, a produtividade nacional é de 58% em termos físicos e 44% em valor;
- A dimensão média das empresas de calçado é cerca de 50% da dimensão média da indústria transformadora, existindo em Portugal, em 2001, cerca de 1400 empresas, empregando 54 000 trabalhadores, e que produziram em 2001 cerca de 108 milhões de pares.
- O preço médio de exportação em 2001 foi de 17,30 € /par, o que representou um aumento do preço médio de cerca de 53% em relação a 1991. A facturação média global por empresa foi de cerca de 1 372 000 €, ou seja, perto de 3543 €/ trabalhador/ ano, o que se traduziu num volume anual global de negócios de 1 921 330 000 € (milhares de euros);
- A empresa nacional produtora de calçado é tipicamente uma PME de base familiar, de acordo com a estatística constante do Anexo 32 relativa à distribuição das empresas por dimensão: em 1998 as pequenas empresas representavam cerca de 41,9% do total das empresas do sector, as médias cerca de 15%, e o conjunto das duas cerca de 57%; as microempresas representavam 42,2%, e as grandes apenas 0,9%;
- Existe uma fácil acessibilidade à tecnologia utilizada, não se tratando de uma indústria capital intensiva (mas antes trabalho-intensiva), o que tem como consequência que a obtenção de efeitos sinergéticos e de melhorias significativas na produtividade nacional não se verifica apenas com novos equipamentos, mas

principalmente com a melhoria nos "layout" e na reciclagem e formação profissional da mão-de-obra.

- Trata-se de uma indústria cujas empresas se localizam, na sua maioria, no Noroeste do país, nos distritos de Aveiro, Porto e Braga (principais pólos em S. João da Madeira/Oliveira de Azeméis/Feira, Guimarães/ Vizela/Felgueiras, Oliveira do Douro/Gaia e Benedita);
- Em termos da inserção na indústria comunitária homóloga, a indústria nacional representa 6,5% das empresas, 7% do volume de produção, é o 31 país exportador da UE e, em termos de posicionamento no contexto mundial, é o 4º país exportador a nível europeu e o 9º a nível mundial. Tal deve-se nomeadamente ao facto de Portugal possuir um índice de especialização que lhe tem sido favorável, no contexto europeu;
- Em termos de importações de calçado estas representavam, em 2001, 57% do consumo aparente interno, o que representou um aumento de 20% na última década, sendo os principais fornecedores a Espanha (cerca de 37%), a Holanda (28, 5%) e a Itália (13%). A UE fornece, no conjunto, cerca de 90% do calçado importado por Portugal. A importação satisfaz em geral requisitos de maior qualidade e moda;
- A maioria das empresas nacionais desenvolve todas as operações, desde a concepção (quando esta existe) à produção do calçado, assumindo a subcontratação um papel importante nesta indústria. É um sector que utiliza intensivamente o factor de produção trabalho. O dinamismo futuro do sector depende, de acordo com Africano (s/d), muito da sua performance nos mercados de destino, sobretudo nos mercados comunitários. Um dos factores que está a condicionar o desempenho nos mercados tradicionais das exportações portuguesas é o reduzido crescimento potencial da procura, num contexto de intensificação da concorrência. Efectivamente, a indústria europeia de calçado perdeu protagonismo internacional na década de noventa. Em dez anos, a produção europeia decaiu 51%, situando-se nos 1200 milhões de pares (dados Satra). No início da década anterior, os europeus produziam mais de 2450 milhões de pares. Actualmente, não são só os Quinze que enfrentam dificuldades neste sector. A própria Europa de Leste está confrontada com concorrentes

internacionais de maior poderio. Nos últimos cinco anos, a produção do Leste decaiu 13,7%. Contudo, o consumo mundial de calçado aumentou em 2000, sendo alguns dos principais consumidores como a China, Índia, Brasil, Indonésia e Paquistão abastecidos pelos respectivos mercados domésticos.

- O sector nacional confronta-se com os concorrentes europeus – Espanha, França e Itália – em relação aos quais possui uma vantagem de custos salariais e uma maior componente de produção em couro. Contudo, na gama média e elevada[66], falta ainda aos produtos portugueses uma imagem forte de marca, o que os coloca em desvantagem relativa. Perspectiva-se que as empresas que melhor se posicionam para o futuro sejam aquelas que desenvolvam uma produção que incorpore maior valor acrescentado – qualidade, design e moda, marca – que possuam um papel mais activo na cadeia comercial e de distribuição, e maiores capacidades de gestão da produção e da informação, nomeadamente a do mercado;
- Finalmente, existe uma falta de homogeneidade entre as empresas muito grande, quer no que respeita a dimensão, a opções tecnológicas, comerciais e práticas de recursos humanos (Fonseca, 2001).

Forças motrizes da indústria

As principais forças que estão a ter uma influência decisiva sobre as várias alterações em curso na estrutura e ambiente da indústria do calçado a nível global, são as seguintes:

1. Tendência para a estabilidade da procura de calçado nos países mais desenvolvidos, abrandamento da taxa de crescimento anual prevista para o consumo mundial, com a consequente intensificação do grau de rivalidade existente;

[66] A indústria do calçado pode ser segmentada de acordo com vários critérios, dos quais salientamos: **gama de produto** (alta, média e baixa); **sexo** (homem e senhora); **escalão etário** (adulto e criança); **características técnicas e clientes-alvo** (calçado especial, calçado de conforto, calçado *standard*, casual e alta-moda). Para uma exposição das características de cada um destes segmentos, ver Fonseca (2001, pp. 12/3).

2. Pressões no sentido do aumento do grau de diferenciação do calçado, visando a oferta de produtos de elevado valor acrescentado, com forte identificação com a moda, de melhor qualidade e *associados a marcas prestigiadas*, face a clientes mais exigentes e com maior poder de compra;
3. Exigências ao nível da inovação tecnológica e da organização dos processos produtivos, visando melhorar a produtividade e a redução de custos, a qualidade do calçado produzido e, muito em particular, possibilitar a produção de pequenas séries com prazos de entrega curtos;
4. Intensificação dos processos de deslocalização industrial de países com custos de mão-de-obra elevados para países com custos mais baixos, com tendência para os antigos produtores se transformarem em distribuidores, passando a organizar e a controlar cadeias de distribuição fortes.

Factores-chave de sucesso

Face às tendências detectadas a nível mundial e à pressão das forças atrás referidas, a competitividade internacional futura das empresas da indústria nacional do calçado dependerá dos seguintes factores críticos (Tavares, 1993):

- Capacidade de flexibilizar o processo produtivo, com aumento da rapidez de fabrico/desenvolvimento da competitividade "tempo" (envolvendo a produção de séries pequenas produzidas em tempo real, com prazos de fabrico e de entrega curtos, e o alargamento das gamas de produtos);
- Aptidão para desenvolver os factores dinâmicos de competitividade, com aumento do valor acrescentado de produtos diferenciados (versatilidade face à moda, criação de design próprio, qualidade, inovação e desenvolvimento tecnológico, *marketing*, criação e promoção de marcas, entre outros);
- Manutenção de elevados níveis de produtividade (em quantidade e valor) pela via da eficiência organizacional e produtiva e, sobretudo, da constante inovação tecnológica e da qualificação dos recursos humanos;
- Domínio das redes de comercialização, de âmbito nacional e internacional;

- Especialização adequada, tendo por base uma rigorosa segmentação de mercados e um posicionamento adequado e claro, numa perspectiva de mercados alargados, abertos e globalizados;
- Participação em estruturas de cooperação envolvendo fornecedores, produtores e distribuidores, visando iniciativas concertadas e de interesse recíproco, que permitam minimizar a situação de dependência e de vulnerabilidade das PMEs.

Em Tavares (1993) poderá ser encontrada uma análise detalhada da indústria do calçado e da concorrência, assim como foi proposto um conjunto de estratégias de desenvolvimento para as empresas do sector, cuja actualidade e pertinência se mantêm.

2.5.3 A emergência da marca nas PMEs portuguesas produtoras de calçado.

O mercado globalizado do calçado está, à semelhança do que ocorre nos diversos mercados de produtos transaccionáveis, a sofrer uma agudização da concorrência entre os inúmeros produtores a nível mundial. Vários estudos académicos e oficiais têm vindo a alertar para a necessidade e vantagem estratégica de as empresas portuguesas do sector desencadearem, tendencialmente, processos de desenvolvimento de marcas criadas por sua iniciativa, no âmbito do prosseguimento de estratégias de diferenciação e de criação de vantagens competitivas sustentáveis. Tais recomendações decorrem da dinâmica que se constata existir nos mercados e que aponta, sobretudo nas duas últimas décadas, para o surgimento de um verdadeiro "mercado de marcas".

No **Apêndice 5**, apresenta-se um resumo dos principais contributos dos estudos que abordaram a problemática da marca nas PMEs industriais portuguesas do sector do calçado. Procedemos, seguidamente, a uma síntese analítica desta literatura.

A Monitor Company (1994) salientou que "a ausência de marcas portuguesas, num mundo caracterizado pela supremacia de marcas, é um aspecto lamentável" (p. 6), e diagnosticou que "o *cluster* do calçado é baseado na subcontratação, sendo as questões críticas para a sua competitividade: o *marketing*/venda/distribuição, as capacidades de gestão e os métodos de fabrico" (p. 22). Nestas circunstâncias, propôs que, a médio ou longo prazo, o *cluster* português do calçado viesse a apostar num maior grau de incorporação de moda nos seus produtos, no lançamento de marcas e no desenvolvimento de redes de revendedores, sugerindo ainda que a internacionalização da revenda só deveria surgir do know-how adquirido no mercado interno.

Num outro estudo de Freire (1998) foi revelado, após uma análise das tendências do mercado do calçado, que "está a despontar a preferência por produtos individualizados e de marca, à semelhança do que já ocorre no vestuário, havendo uma maior sensibilidade à moda" (ibidem, p. 55), e que existe uma diminuição da sensibilidade ao preço nas gamas média e alta. Constata-se, desta forma, existir progressivamente "uma maior sensibilidade à marca, pelo que haverá que actuar em termos dos factores de *Marketing* que influenciam a percepção dos seus produtos no mercado", conforme sugere Freire (1998, p. 59). Tal autor alertou ainda para a situação de profundas alterações que

ocorreram no sistema de comercialização no sector do calçado, em que as grandes superfícies e cadeias de distribuição vieram pôr em causa o sistema tradicional de venda em sapataria. Por este motivo, alguns produtores de calçado viram-se impelidos a desenvolver estratégias de criação de redes de retalho próprias, sendo de admitir que tal tendência se intensifique no futuro, com o recurso a soluções de franchising ou de criação de estabelecimentos próprios.

Realçando a importância da marca em PMEs do sector do calçado, um estudo da AIP (1998) referiu, no entanto, que "... a questão da inexistência de marcas fortes na indústria portuguesa permanecerá essencialmente como um ponto em aberto, para reflexão", e constatou que "os concorrentes estrangeiros que têm apostado fortemente em marcas estarão a ser compensados com margens acima da média" (ibidem, pp. 18-19). No trabalho de investigação sobre o calçado português do ICEP (1999), foi igualmente defendido que "o difícil caminho da afirmação de marcas próprias, já a ser percorrido por algumas empresas, terá que ser intensificado e alargado" (p. 55), face à situação de quase completa ausência de marcas portuguesas implantadas nos mercados internacionais. Neste estudo, em que foi efectuada uma análise detalhada dos vários mercados internacionais, foi evidenciada a situação de, nos principais países para onde Portugal exporta, ser dada particular importância à marca e de tais mercados serem na sua maioria dominados por marcas. Deste estudo ressalta, assim, a sugestão de que uma das formas possíveis de as empresas portuguesas penetrarem em alguns desses mercados internacionais é irem implementando progressivamente marcas nacionais com identidades diferenciadas e imagens positivas.

Contudo, o lançamento de marcas próprias, sobretudo no mercado internacional, parece ser um processo só acessível a algumas empresas portuguesas mais dinâmicas e melhor preparadas, considerando a sua tradição empresarial e as características da sua gestão (Simões, 1997). Como concluímos atrás, uma gestão de marca eficaz exige recursos, conhecimentos e aptidões significativas, e a sua criação e desenvolvimento deverão ser assegurados através de um processo de gestão sistemático e consistente. Por outro lado, a "viagem" que os produtos fazem de meras "mercadorias" para marcas consagradas poderá levar décadas ou apenas um ano, tendo nomeadamente em consideração: o contexto em que a marca é desenvolvida; o estádio de desenvolvimento em que se encontra a marca e o nível das expectativas dos consumidores (Goodyear, 1996). Ora,

no caso particular do mercado do calçado, constata-se estar a ocorrer na última década uma tendência para uma importância acrescida das marcas, sendo que o mercado do calçado de marca [67] está a crescer de uma forma significativa. Para esta aceleração de tendência têm contribuído as novas tecnologias de informação e os meios modernos de comunicação. O contexto macroambiental da indústria do calçado tem propiciado o desenvolvimento de produtos de marca sobretudo nos segmentos de mercado alto e médio/alto, no calçado desportivo e calçado de couro de moda e, em particular, no segmento jovem (ICEP, 1999).

Existe ainda necessidade de acautelar uma perspectiva intra-sectorial da problemática da marca no sector do calçado, visto este servir um mercado já muito segmentado e se verificar que a marca possui importância estratégica diferente em cada segmento de mercado. Tal deve-se, naturalmente, aos diferentes comportamentos de compra, bem como às diferentes características e modelos de comercialização com que as PMEs se deparam no contexto da economia europeia e mundial.

Será previsível, neste enquadramento, que se venha a verificar um incremento na gestão de novas marcas no sector das empresas do sector do calçado, e uma maior aposta nas marcas existentes. Existe, na verdade, um número significativo de PMEs do sector do calçado, das mais dinâmicas e inovadoras, com uma melhor dotação de recursos e capacidade comercial, que começaram já a enfrentar o desafio da construção de marcas no verdadeiro sentido da palavra e numa perspectiva a prazo[68]. Visam desta forma, sob o ponto de vista estratégico, ir de encontro às exigências do mercado consumidor, acentuar a sua diferenciação e criar uma vantagem competitiva face às empresas concorrentes que disponham de marcas relativamente fracas e normalmente com pouca identidade própria (que, na maior parte dos casos, se trata de meros produtos embalados com um nome). Ou, então, criar condições para melhor se posicionarem em relação a marcas já estabelecidas e com uma forte notoriedade no mercado.

---

[67] Por calçado de marca, entende-se neste contexto: produtos com valor (es) acrescentado (s); valor (es) esses que são intangíveis, e que são suportados por adequados meios promocionais *"above" ou "below the line"*, tendo em vista estabelecer um certo diálogo com os clientes finais.

[68] A APICCAPS estima que 27% das empresas do sector trabalhem com marcas próprias. Adicionalmente, num recente inquérito e numa escala de 1 a 4 os industriais do calçado valorizaram a marca como elemento decisivo no reforço da sua competitividade em 3,4.

A estratégia prosseguida pela maior parte das empresas que criaram marcas de calçado passa pela venda directa aos retalhistas, e nos mercados exteriores ao país[69]. Os estudos prévios revistos sugerem que as marcas das PMEs do sector do calçado português actualmente existentes sofrem, na maior parte dos casos, de uma fraca imagem e de uma falta de consistência. Consequentemente, existirá um problema de identidade de marca em várias marcas nacionais, sendo que, nestas circunstâncias, o consumidor final tende a adquirir essencialmente pela imagem que tem do retalhista.

A investigação da gestão da marca no contexto das PMEs do sector do calçado português revela-se, nestas circunstâncias, muito oportuna. Não foram até ao momento desenvolvidos quaisquer estudos empíricos visando analisar ou explicar de forma aprofundada as questões suscitadas pela gestão da marca em PMEs portuguesas, nem para conhecer as percepções dos seus proprietários/gestores sobre as questões relativas às suas experiências de marca. Existe, consequentemente, um elevado potencial de investigação no que respeita à gestão da marca nestas empresas. Nos estudos realizados até ao momento não se procurou estudar e distinguir as PMEs que têm um forte compromisso com a gestão da marca e as que possuem apenas um fraco compromisso ou até nenhum compromisso.

[69] O calçado e o têxtil portugueses têm, neste domínio, seguido estratégias diferentes: a têxtil tem apostado sobretudo no desenvolvimento de marcas de distribuição, ou seja, associadas a cadeias de lojas – caso da Patapon, Lanidor, Bruno Belloni, Decénio ou Salsa; por outro lado, o têxtil parece preferir testar os seus conceitos em Portugal, amadurecer os mesmos primeiro e só depois avançar para o exterior.

2.5.4 O problema da investigação.

Tendo sido identificada uma necessidade de afinar e adaptar a teoria convencional da gestão da marca para o contexto da PME, face às lacunas identificadas no corpo do conhecimento desenvolvido na investigação prévia, o nosso problema da investigação é definido nos seguintes termos:

- ***Como e porque os conceitos de gestão da marca diferem no contexto da PME?***

Essencialmente, especulámos que a gestão da marca é um fenómeno heterogéneo e que as práticas da gestão da marca tendem a ser as mais apropriadas para cada contexto empresarial. Face à actual inexistência de um quadro teórico consistente e de base empírica aplicável ao processo de gestão da marca no contexto específico da PME, defendemos que existe uma necessidade de conceptualizar as diferenças de actuação de tais empresas em relação à marca, tendo como referência os conceitos convencionais da gestão da marca.

2.5.5 O modelo conceptual da investigação.

Tendo presente que uma das finalidades desta investigação consistiu na definição de um quadro teórico para guiar a investigação empírica a realizar sobre os processos reais de gestão da marca no contexto da PME, os conceitos convencionais de gestão da marca foram resumidos e classificados nas categorias constantes no Quadro 2.6.

Cada categoria analítica corresponde a uma das cinco fases do modelo do processo de gestão estratégica da marca apresentado e descrito na secção 2.2.4.1 sendo, consequentemente, mutuamente exclusivas e exaustivas.

Quadro 2. 6 – Categorização dos conceitos de gestão da marca

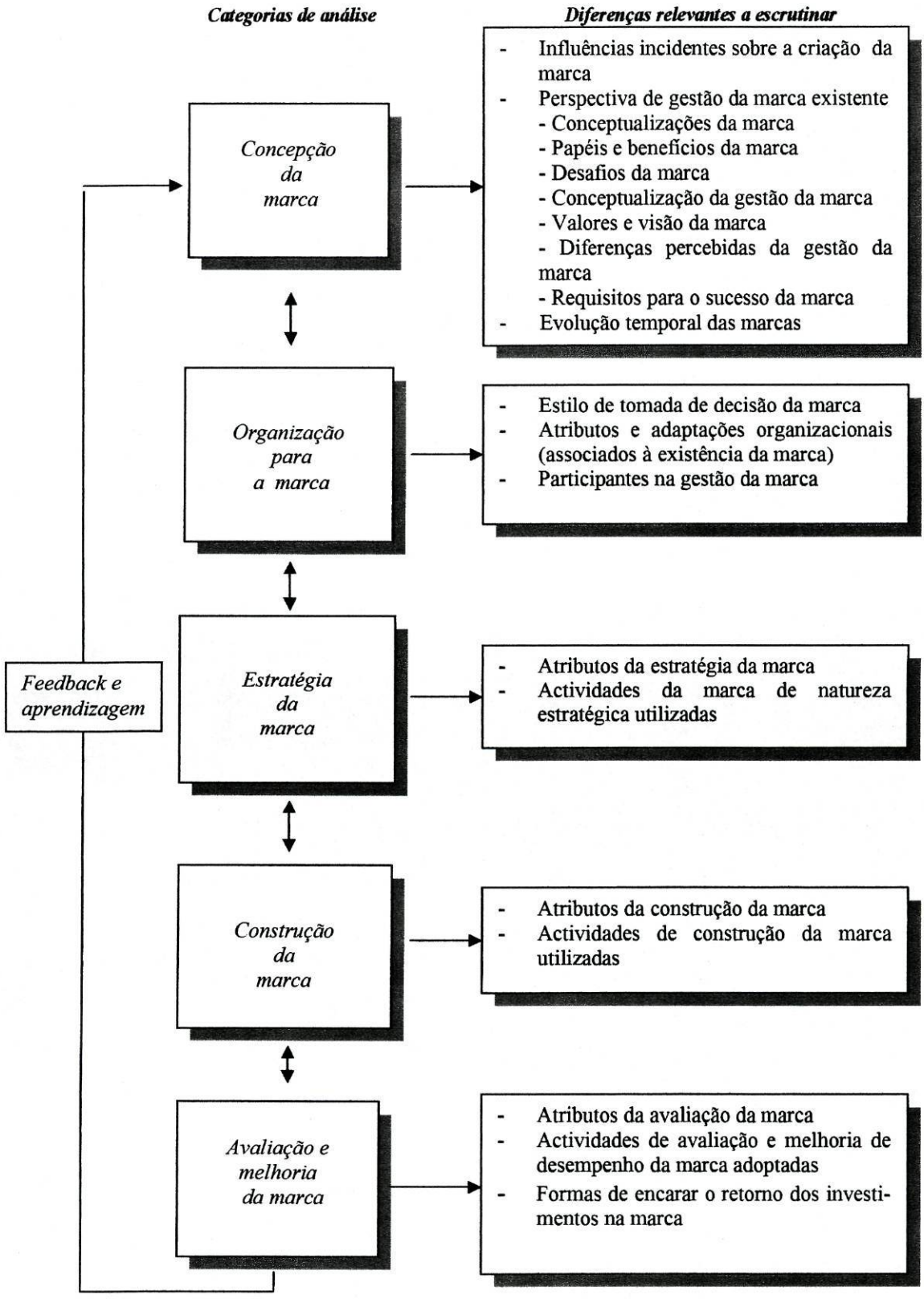
Categoria	*Descrição*
1	Concepção da marca
2	Organização para a marca
3	Estratégica da marca
4	Construção da marca
5	Avaliação e melhoria da marca

Fonte: Investigador.

Estas categorias podem ser encarados como os pilares da gestão da marca visto que, na sequência da revisão da literatura convencional, se podem considerar como os factores críticos para a construção de marcas poderosas. Por outras palavras, constituem os elementos estruturais e centrais de uma gestão da marca planeada e criteriosa.

A investigação empírica foi, consequentemente, desenhada de forma a permitir a investigação das percepções e actividades de gestão da marca no contexto da PME para cada uma destas categorias analíticas, visando identificar as diferenças teoricamente mais significativas e uma conceptualização de tais diferenças. Na Figura 2.5 apresenta-se o modelo conceptual de investigação da gestão da marca na PME utilizado no trabalho empírico, para se escrutinar e comparar, de uma forma holística, os aspectos que se afiguraram como mais relevantes na actual fase de investigação nesta área.

Figura 2.5 – Modelo conceptual de investigação da gestão da marca na PME



Fonte: Investigador

2.5.6 As questões de investigação.

Tendo presente a categorização proposta dos conceitos convencionais da gestão da marca na secção anterior, o modelo de investigação constante na Figura 2.5, e o propósito da conceptualização de como tais conceitos diferem no contexto específico da PME são, seguidamente, justificadas e resumidas as questões de investigação abordadas nos estudos de caso.

Vários autores (e.g., Miles e Huberman, 1994) sugeriram que o propósito de uma investigação deveria ser colocado em termos de 'questões de investigação' que resumissem as questões importantes em consideração com um maior detalhe. Advogaram a utilização de uma questão única e 'abrangente' (que, nesta investigação corresponde ao problema da investigação definido na secção 2.5.4: *como e porque diferem os conceitos de gestão da marca no contexto da PME?*) e várias sub-questões que seguissem e alargassem o tema central. Stake (1995) dividiu tais sub-questões naquelas que visam abordar 'pontos controversos' (*issue questions*) e naquelas que procuram essencialmente obter 'informações relativas ao tema' (*topical information questions*). As 'sub-questões de pontos controversos' (*issue sub questions*) abordam problemas principais, tensões, ou perplexidades a serem resolvidas nos fenómenos observados (Stake, 1995, p. 28). As 'sub-questões de informações temáticas' extraem a informação necessária para se descrever de forma adequada o caso (Stake, 1995, p. 25).

Ambos os tipos de sub-questões foram cuidadosamente identificados antes de se iniciar o processo de investigação empírica. Mais precisamente, a partir de uma ideia de investigação inicial, foram identificadas cinco questões de investigação centrais e doze sub-questões destinadas a obter informações temáticas específicas, devidamente desenvolvidas, reconsideradas e refinadas tendo como referência a literatura e teoria revistas no capítulo 2. As questões principais foram identificadas na secção 2.3.4.1, no final da descrição de cada uma das fases do modelo conceptual proposto. A revisão da literatura sugeriu igualmente os aspectos específicos relevantes a serem escrutinados no contexto da PME, por se encontrarem associados às características inerentes a este tipo de empresas e poderem ter certas implicações nas suas práticas da marca. O modelo de investigação do processo de gestão da marca na PME constante da Figura 2.5 atrás

sistematiza tais aspectos, que contribuíram para moldar a formulação de sub-questões temáticas específicas.

Em resumo, as questões de investigação principais foram formuladas tendo em consideração as cinco categorias analíticas resumidas no Quadro 2.6: i) concepção da marca; ii) organização para a marca; iii) estratégia da marca; iv) construção da marca; e v) avaliação e melhoria da marca, e as várias sub-questões temáticas foram definidas nos seguintes termos:

Q.1 Como e porque se caracteriza a concepção e a evolução das marcas no contexto da PME?

A revisão da literatura sobre a marca permitiu identificar um conjunto crítico de factores no âmbito organizacional que influenciam decisivamente o desenrolar do processo da marca. De entre tais factores destacam-se o processo de tomada de decisão e a *perspectiva de gestão da marca* dos responsáveis empresariais.

O objectivo fundamental desta questão de investigação foi identificar percepções e práticas relevantes relacionadas com a marca nas PMEs. As percepções das pessoas, correctas ou não, constituem a base da tomada de decisão. Pretendeu-se, em particular, explorar as características fundamentais da *perspectiva de gestão da marca* dos seus proprietários-gestores, entendidas aquelas como a forma enraizada de compreender a marca e de responder na prática aos desafios da gestão da marca, tendo em conta o nível de conhecimento e a experiência detidos sobre a mesma. Tal implicou considerar o que ia dentro das cabeças dos responsáveis empresariais, e mais concretamente sobre: (i) a importância e a conceptualização da marca; (ii) os motivos que induziram a criação de marcas (os papéis reconhecidos e os benefícios esperados das marcas); (iii) a natureza dos desafios da marca específicos enfrentados, considerando a sua limitação de recursos e dificuldades inerentes; e (iv) a maneira como encaram a forma de se assegurar a gestão da marca.

O conhecimento sobre como as marcas são percepcionadas e o significado atribuído às mesmas pelos proprietários-gestores e responsáveis da marca das PMEs assumem particular importância teórica. De facto, de Chernatony e Dall'Olmo Riley (1998 b) alertaram para a existência de diferentes conceptualizações sobre a marca entre os

responsáveis empresariais e da marca[70], e para a influência da conceptualização adoptada na forma de encarar e orientar a gestão da marca. Por outro lado, como vimos na secção 2.3.1, foram detectadas empiricamente diferenças significativas nas percepções e práticas da gestão da marca entre os responsáveis das grandes e das pequenas empresas, ainda que num âmbito de uma amostra restrita. Interessa, contudo, aprofundar a investigação sobre as percepções da perspectiva de gestão da marca no contexto da PME, tendo em consideração os referidos elementos a escrutinar. Por outro lado, a marca pode ser vista como um conceito ou invenção, como uma abstracção que existe na mente de certas pessoas, quer tenha sido concebida como uma intenção para regular os comportamentos relacionados com a mesma de uma forma antecipada ou inferida como um certo padrão para descrever comportamentos da marca já ocorridos. Interessou, por tal motivo, esclarecer se a gestão da marca no contexto da PME assenta numa perspectiva partilhada pelos seus colaboradores através de intenções estratégicas conscientemente estabelecidas de antemão, ou se consiste num padrão emergente real de objectivos operacionais, de políticas e de programas de construção da marca, baseado numa consistência de comportamentos da marca ao longo do tempo. Antecipámos que seria provável que, na prática da marca das PMEs, se identificassem conceptualizações limitadas da marca e da sua perspectiva de gestão.

Estas questões relevantes foram traduzidas para as seguintes sub-questões sobre a perspectiva de gestão da marca nas PMEs:

SQ1a Quais as principais influências incidentes sobre a criação e gestão de marcas em PMEs, e como se manifestam e relacionam entre si?

SQ1b O que distingue a perspectiva de gestão da marca existente nas PMEs?

SQ1c Como evoluem as marcas de PMEs ao longo do tempo?

[70] Como vimos no Quadro 2.1 do capítulo 2, foram identificados quinze temas diferentes da marca.

Q.2 Como se diferenciam o comportamento e o funcionamento organizacionais nas PMEs que desenvolvem marcas?

Pretendeu-se analisar as especificidades da liderança da marca, as pessoas envolvidas na tomada de decisão e execução da marca, e as formas de organização decorrentes da marca. Considerando o protagonismo do proprietário-gestor nos processos de gestão das PMEs, e as dificuldades e desafios associados à criação e construção de marcas de sucesso, foi necessário identificar as soluções organizacionais que as PMEs normalmente adoptam quando se envolvem no empreendimento da marca. Foram analisadas as seguintes sub-questões:

SQ2a Como são tomadas as decisões da marca, e quem participa na gestão da marca?

SQ2b Quais os atributos e adaptações organizacionais salientes associados à existência de marcas?

Q.3 Como e porque têm sido utilizadas as estratégias de marca nas PMEs?

Pretendeu-se com esta questão escrutinar se, como e porque é tratado um conjunto crítico de actividades da marca de natureza estratégica, e os recursos afectos à marca. O objectivo de investigação foi identificar padrões de comportamento no que respeita à natureza e conteúdo da estratégia de marca utilizada, que poderão assumir a forma de intenções antecipadas que se transformem em estratégias deliberadas, ou de acções constatadas após a construção da marca e que se encaixem em padrões consistentes de estratégias emergentes. Efectivamente, de acordo com Mintzberg *et al.* (2000), tal padrão pode ser deliberado e conscientemente estabelecido de antemão ou traduzir uma compreensão generalizada resultante de uma corrente de decisões[71]. Conjecturámos que, na prática da marca das PMEs, se encontraria esta última situação, pelo que se tratou de investigar como se caracterizam as estratégias da marca nestas empresas.

[71] Para Mintzberg *et al.* (2000), a estratégia pode ser entendida como consistindo numa consistência no comportamento organizacional, quer este seja pretendido ou não.

As descrições de gestão da marca nas PMEs parecem ser similares às tipificações de marketing neste tipo de empresas: aquela será desenvolvida de uma forma informal e aleatória e dominada pelo proprietário-gestor. Parece, contudo, existir evidência no sentido de muitas PMEs praticarem formas de marketing da marca mas não as denominarem como tais. Em conformidade, são formuladas as seguintes sub-questões:

SQ3a Qual o grau de precisão e de formalização das estratégias de marca?

SQ3b Que actividades da marca de natureza estratégica são desenvolvidas na prática, e de que forma?

Q.4 Como e porque têm as PMEs procurado assegurar a construção das suas marcas?

Pretendeu-se examinar as iniciativas e as actividades mais salientes relacionadas com as práticas de construção da marca. Em particular, foi investigada a natureza das actividades de construção da marca utilizados; como e porque são tratadas as actividades de disponibilização e divulgação da marca; e identificado o conjunto de métodos de divulgação das marcas normalmente utilizados e a razão para a sua escolha. Desta forma, foi possível identificar as dimensões da marca que as PMEs conseguem desenvolver, assim como as dificuldades com que se defrontam na implementação de certas actividades relativas à marca. Foram analisadas duas sub-questões:

SQ4a Quais os atributos típicos das iniciativas de construção da marca?

SQ4b Que actividades de construção da marca têm sido utilizadas, e de que forma?

Q.5 Como avaliam as PMEs o desempenho das suas marcas na prática?

O objectivo foi identificar qual a natureza, objectivos e critérios das práticas de monitorização e avaliação da marca normalmente utilizadas, assim como avaliar a forma como os proprietários-gestores encaram o retorno do investimento efectuado nas

marcas. Antecipámos que os resultados da marca na PME não serão facilmente avaliados, e que assumirão uma natureza mais intangível, designadamente ao nível dos efeitos na comunicação da empresa e na retenção de clientes e de pessoal, pelo que interessava analisar em que medida o pessoal se orgulha da marca (s) da sua empresa e o grau de reacção positiva dos clientes. Abordámos as seguintes sub-questões:

SQ5a Quais os atributos da avaliação das marcas?

SQ5b Que práticas de avaliação e melhoria da marca são as mais adoptadas?

SQ5c Como tem sido encarado o retorno dos investimentos nas marcas?

Estas questões e tópicos investigados nos estudos de caso estão resumidos no Quadro 2.7 seguinte.

Quadro 2.7 – Resumo das questões de investigação

Q.1 Como e porque se caracteriza a concepção e a evolução das marcas no contexto da PME?

SQ1a Quais as principais influências incidentes sobre a criação e gestão de marcas em PMEs, e como se manifestam e relacionam entre si?

SQ1b O que distingue a perspectiva de gestão da marca existente nas PMEs?

SQ1c Como evoluem as marcas de PMEs ao longo do tempo?

Q.2 Como se diferenciam o comportamento e o funcionamento organizacionais nas PMEs que desenvolvem marcas?

SQ2a Como são tomadas as decisões da marca, e quem participa na gestão da marca?

SQ2b Quais os atributos e adaptações organizacionais salientes associados à existência de marcas?

Q.3 Como e porque têm sido utilizadas as estratégias da marca nas PMEs?

SQ3a Qual o grau de precisão e de formalização das estratégias da marca?

SQ3b Que actividades da marca de natureza estratégica são desenvolvidas na prática, e de que forma?

Q.4 Como e porque têm as PMEs procurado assegurar a construção das suas marcas?

SQ4a Quais os atributos típicos das iniciativas de construção da marca?

SQ4b Que actividades de construção da marca têm sido utilizadas, e de que forma?

Q.5 Como avaliam as PMEs o desempenho das suas marcas na prática?

SQ5a Quais os atributos da avaliação das marcas?

SQ5b Que práticas de avaliação e melhoria da marca são as mais adoptadas?

SQ5c Como tem sido encarado o retorno dos investimentos nas marcas?

2.5.7 Conclusão.

Neste capítulo procedeu-se à revisão da literatura de natureza académica e profissional (clássica e mais recente) sobre a natureza da marca e o conteúdo e forma da gestão da marca, tendo em consideração o tema da investigação empírica. Fundamentalmente, a revisão teve em vista: i) apresentar um quadro teórico e argumentos para deduzir e justificar o problema e as questões da investigação empírica da dissertação, e ii) proporcionar a informação necessária para o entendimento do contexto da investigação e avaliação das questões gerais da investigação abordadas nos capítulos seguintes.

A revisão da literatura revelou que a gestão da marca é um fenómeno heterogéneo. Tal constatação implica que a teoria e as práticas de gestão da marca devem ser as mais apropriadas para cada contexto empresarial específico. A literatura sugere, igualmente, que a marca é uma estratégia recomendável para as PMEs. Contudo, carece-se de um quadro teórico que revele como tal estratégia se pode tornar viável em tal contexto.

A este propósito, constatámos que o tema focal da gestão da marca no contexto específico da PME tem vindo a atrair uma atenção crescente na última década e meia face ao aumento do fenómeno da construção de marcas neste importante sector de actividade. Identificámos e resumimos as conceptualizações propostas por autores académicos e consultores da marca que se debruçaram sobre o tema emergente da gestão da marca na PME, e verificámos que subsiste na literatura uma certa ambiguidade sobre o que realmente caracteriza e distingue a gestão da marca na PME, e o que, por quem, quando, como e porquê é efectivamente praticada. Constatou-se que, apesar da actualidade e importância crítica demonstradas, a literatura publicada sobre a gestão da marca na PME é um conjunto ainda muito pequeno da literatura da marca, sendo as abordagens do tema focal pouco sistematizadas e integradas existindo, consequentemente, uma falta de fundamentos teóricos consistentes com base nos quais possam ser propostas prescrições abrangentes sobre como assegurar uma gestão de marca eficaz no contexto da PME. Mais especificamente, interessará realizar uma descrição detalhada e efectuar uma síntese (normativa) das diferenças conceptuais relevantes da gestão da marca nas PMEs *versus* grandes empresas.

Detectou-se, igualmente, que a investigação específica sobre a gestão da marca nas PMEs portuguesas é muito rara, existindo apenas alguma informação sobre aspectos

específicos e desconexos. Não foram identificados estudos que assumam uma visão mais holística, assim como se constatou que a informação comparativa a nível internacional é pura e simplesmente inexistente. Do trabalho prévio de levantamento da literatura existente sobre as determinantes e a questão da marca no sector específico da indústria portuguesa do calçado constatou-se existir um conhecimento muito limitado sobre o tema, apesar de ser reconhecida a importância e o papel da marca neste sector.

Com base na revisão realizada, foram identificadas várias áreas promissoras para investigação futura nas PMEs, relacionadas com a concepção da marca, as configurações de organização para a marca adoptadas, as formas de abordagem estratégica da marca, a natureza das iniciativas de construção da marca implementadas e as soluções de avaliação e melhoria do desempenho da marca preferidas. Detectámos, desta forma, uma oportunidade para se contribuir para o desenvolvimento da teoria da gestão da marca no contexto da PME através de uma melhor compreensão das suas práticas efectivas de gestão da marca, considerando a actual falta de investigação teórica e empírica relacionada com a modelização de factores relevantes. Concluímos que a investigação da gestão da marca na PME deverá estar intimamente ligada às práticas de gestão das PME, que será desejável que as investigações futuras se concentrem em estudos de natureza mais exploratória e descritiva, e que o estudo da marca nas PMEs deve receber uma maior atenção por parte dos investigadores, sobretudo dos académicos.

Em síntese, as conclusões decorrentes da revisão da literatura sublinharam a necessidade de se aprofundar o conhecimento sobre como e porque os conceitos de gestão da marca diferem no contexto da PME, face à inexistência de um quadro teórico sistematizado, consistente e de base empírica, que proporcione uma interpretação satisfatória sobre o tema focal. Foi igualmente demonstrado que as PMEs portuguesas do sector do calçado constituem uma base de investigação adequada para uma resposta ao nosso problema de investigação, visto se inserirem numa indústria dinâmica, moderna e que se tem vindo a afirmar nos mercados mundiais, e onde têm sido desenvolvidos, sobretudo na última década, processos de criação e construção de marcas de calçado com uma certa determinação. Para o efeito, foi construído um modelo de investigação que foi utilizado para escrutinar as principais diferenças relacionadas com a gestão da marca no contexto da PME nos capítulos seguintes.

"A ciência é uma viagem longa,
e a teoria existente não é o seu destino."

(Gummesson, 2000)

3. Metodologia da investigação.

3.1 Introdução.

O capítulo 2 identificou o problema e as questões de investigação, e definiu o modelo conceptual de investigação utilizado no trabalho empírico desta dissertação. Tendo sido proporcionada uma introdução à metodologia na secção 1.4 do capítulo 1, este capítulo tem como finalidades desenvolver essa introdução, descrevendo com detalhe todos os aspectos metodológicos relacionados com a recolha, análise e interpretação dos dados, e garantir que foram adoptados os procedimentos de investigação mais apropriados.

O capítulo está organizado de forma a dar uma particular atenção aos seguintes temas metodológicos relevantes: (i) justificação do paradigma científico e da estratégia de investigação de estudos de caso; (ii) definição dos critérios de selecção de casos e seu número e explicitação dos procedimentos utilizados nos estudos de caso; (iii) descrição do protocolo dos estudos de caso e dos instrumentos de entrevista dos estudos de caso; (iv) identificação dos procedimentos de análise dos estudos de caso; (v) explicitação das limitações dos estudos de caso considerados e das considerações de natureza ética; e (vi) estudo de caso piloto realizado. A explicitação do quadro metodológico inclui uma justificação detalhada do desenho da investigação[1] adoptado (desenho de estudos de caso múltiplos e embebidos), assim como uma discussão dos aspectos críticos da validade, confiança e generalização dos resultados da investigação. Procedemos de seguida à abordagem desenvolvida de cada um destes temas.

[1] O desenho da investigação é o plano que guia o investigador no processo de recolha, análise e interpretação das observações. É um modelo lógico de prova, que permite ao investigador fazer inferências relativas às relações entre as variáveis sob investigação. O desenho da investigação define o *domínio de generalidade*, ou seja, se as interpretações obtidas podem ser generalizadas para uma população maior ou para diferentes situações (Nachmias & Nachmias, 1992). Para Yin (1994), o desenho da investigação consiste na "lógica que liga os dados a serem recolhidos (e as conclusões a serem retiradas) às questões iniciais de um estudo" (p. 18).

3.2 Justificação do paradigma de investigação.

A explicitação do paradigma de investigação assume uma importância crucial numa investigação académica. Procuraremos justificar com o devido detalhe, de seguida, as opções efectuadas neste domínio, a partir de um entendimento da natureza paradigmática obtido através da revisão da literatura sobre as metodologias de investigação. Começaremos por caracterizar os paradigmas científicos em geral e o paradigma do realismo científico em particular, para depois esclarecermos a natureza das metodologias qualitativas e da abordagem interpretativa adoptadas nesta dissertação. De seguida, caracterizamos o paradigma específico do *interface marketing/entrepreneurship* particularmente relevante para a investigação científica envolvendo PMEs.

Segundo Deshpande (1983), um paradigma cumpre os seguintes objectivos:

1) Servir de guia para os profissionais de uma disciplina, ao indicar quais são os principais problemas e questões que confrontam a disciplina;
2) Desenvolver um esquema explicativo (modelos e teorias) que coloque tais questões e problemas num quadro de referência que permita aos profissionais tentar resolver os mesmos;
3) Estabelecer os critérios para as "ferramentas" apropriadas (metodologias, instrumentos e tipos e formas de recolha de dados) para utilização na resolução dos quebra-cabeças da disciplina;
4) Proporcionar uma epistemologia em que as tarefas precedentes podem ser vistas como princípios organizativos para o desenrolar do "trabalho normal" da disciplina.

Nesta conformidade, os paradigmas não só permitem que uma disciplina "dê sentido" a diferentes tipos de fenómeno, mas proporcionam igualmente um quadro de referência em que estes fenómenos podem ser identificados como existindo em primeiro lugar. A natureza do paradigma permite aos investigadores determinar os problemas que valem a pena serem explorados e os métodos disponíveis para os abordar. Kuhn (1970) defendeu que, sem paradigmas, a investigação científica não poderá ter lugar como um empreendimento colectivo, na medida em que a ciência necessita de um princípio

organizativo. A aquisição de um paradigma e do tipo de investigação que permite é um sinal da maturidade no desenvolvimento de qualquer campo científico (Milliken, 2001, p. 73). Neste enquadramento, para investigar os processos de gestão da marca no contexto da PME e, em particular, dar um contributo para uma conceptualização das diferenças da gestão da marca em tal contexto, foi utilizada uma metodologia qualitativa de investigação no âmbito do paradigma do realismo científico (Guba e Lincoln, 1994), tendo sido privilegiado um processo de construção indutiva de teoria (Bonoma, 1985; Parkhe, 1993; Romano, 1989) em termos de uma *grounded theory* adaptada[2], e utilizada uma estratégia de estudos de caso (e.g., Eisenhardt, 1989; Yin, 1994). Passamos a justificar estas opções metodológicas.

Em *primeiro* lugar, tem sido reconhecido que uma abordagem qualitativa inserida no paradigma científico do realismo (Hunt, 1994; Perry *et al.*, 1999), também conhecido por realismo crítico ou paradigma pós-positivista (Guba e Lincoln 1994), se revela como sendo particularmente apropriada para a investigação no âmbito do *marketing*. E da gestão. Em bom rigor, o realismo é um paradigma que difere, mas inclui, alguns elementos do positivismo e do construtivismo[3].

---

[2] Adaptada no sentido em que utiliza questões de pesquisa e categorias analíticas desenvolvidas no capítulo 2, com base na revisão da literatura, para orientar a recolha e análise dos dados da investigação.

[3] Perry *et al.* (1999, pp. 18/9) resumiram o sistema de crenças básicas do paradigma realista e as suas características fundamentais nos seguintes termos:
- *Ontologia*: realismo crítico – a realidade é 'real' mas é apreensível apenas de uma forma imperfeita e probabilística, sendo a triangulação a partir de várias fontes necessária para tentar conhecê-la;
- *Epistemologia*: objectivista alterada – os resultados são considerados como provavelmente verdadeiros;
- *Metodologia*: estudos de caso/entrevistas convergentes: necessidade da triangulação e interpretação das questões de investigação através de métodos qualitativos e quantitativos;
- No âmbito do realismo procura-se, ainda que de uma forma imperfeita, uma compreensão da realidade vulgar de um sistema económico, em que muitas pessoas operam de maneira independente. Os realistas acreditam que existe um mundo 'real' para descobrir, ainda que seja apreensível de forma imperfeita e probabilística;
- Para os realistas, a percepção não é a própria realidade como os construtivistas e os teóricos críticos defendem; uma percepção é antes uma janela para a realidade através da qual uma imagem da realidade pode ser triangulada com outras percepções. Os realistas reconhecem a diferença entre o mundo e as percepções particulares do mesmo, e a importância preeminente desse mundo. Enquanto os construtivistas e os críticos teóricos consideram que existem muitas realidades, os realistas consideram que existe apenas uma realidade, embora várias percepções dessa realidade deva ser trianguladas para se obter uma melhor imagem do mesmo;
- Considerando a complexidade do mundo das ciências sociais, o conhecimento obtido no âmbito de uma investigação realista 'é considerado real, mas falível;
- As metodologias do realismo incluem metodologias qualitativas como os estudos de caso ou entrevistas convergentes, que são orientados para processos e não investigam relações de causa e efeito, mas estão antes preocupadas com os poderes ou 'tendências causais' subjacentes. A análise dos dados é normalmente resumida de uma forma interpretativa e necessariamente assente em valores, mas com um conhecimento da presença de tais valores. Ou seja, a análise é normalmente não-estatística e utiliza técnicas qualitativas.

De acordo com Perry (1998; 2001), o realismo tem sido o paradigma preferido para a investigação de estudos de caso pelas seguintes razões: envolve normalmente áreas de investigação contemporâneas e pré-paradigmáticas, e é caracterizado por alguma objectividade do investigador e comensurabilidade do conhecimento. O realismo é apropriado nomeadamente em "áreas de investigação (que) normalmente requerem a construção de teoria indutiva, visto a dedução a partir de princípios já existentes de um 'paradigma' ser provavelmente difícil, onde construtos e princípios aceites não foram estabelecidos ou são claramente inadequados" (Perry, 1998, p. 787).

Ora, o estudo da marca, como paradigma emergente e conforme concluímos na secção 2.2.1.2, encontra-se ainda numa fase de pré-teoria, visto não existirem ainda teorias integradoras consistentes e aceites pela comunidade de investigação. O estudo das PMEs, por sua vez, é um ramo relativamente novo da investigação das ciências sociais (Brockaus, 1987; Bygrave, 1989; Churchill e Lewis, 1986) e, por este motivo, muitas áreas da investigação da PME não foram ainda investigadas de uma forma conclusiva (Gilmore *et al.*, 1999). A gestão da marca no contexto da PME é, em particular, uma dessas áreas, sendo certo que a metodologia de investigação é fundamental para a sua adequada compreensão.

No mesmo sentido, Bygrave (1989) defendeu que, na situação inicial de um paradigma, uma lógica qualitativa e indutiva aplicada a uma investigação empírica e exploratória poderá ser mais útil do que um mero raciocínio dedutivo da teoria. Para este autor, a ênfase num paradigma emergente deverá assentar, sobretudo, em observações empíricas no âmbito de uma investigação exploratória ou, preferencialmente empíricas, em vez de se limitar a testar hipóteses deduzidas a partir de teorias ainda frágeis.

Ou seja, do que se necessita numa fase inicial do conhecimento, preferencialmente, são de modelos empíricos que descrevam os fenómenos observados de forma tão cuidada quanto possível, que sejam úteis para a compreensão do fenómeno em estudo e que possam conduzir a teorias ao proporcionarem dados para um adequado desenvolvimento teórico (Bygrave, 1989, p. 20). Estes modelos são importantes como instrumentos de indagação científica, ao permitirem que se identifique a estrutura, o funcionamento e a evolução de um sistema ou fenómeno concreto ou real. Um maior progresso poderá ser alcançado quando a nova teoria gerada for testada numa variedade de diferentes

indústrias e países, a investigação for replicada por diferentes investigadores, e as condições em que tal teoria se verifica ou não forem identificadas.

Tendo em conta esta orientação metodológica, a presente investigação enfatizou a análise de um conjunto amplo de observações cuidadas, em vez da construção de teorias acabadas. No actual estado de conhecimento empírico sobre a marca, não sendo ainda possível construir teorias robustas, deverá antes procurar contar-se com quadros teóricos consistentes que guiem a investigação de campo. Para este efeito, nas secções 2.2 e 2.3, do capítulo anterior, procedemos à elaboração do quadro teórico que guiou a nossa investigação de campo. Como foi referido na secção 1.3 do capítulo introdutório, um *output* importante da nossa investigação consistiu na construção de um modelo empírico das diferenças da gestão da marca no contexto da PME, contributo este que está consonante com o preconizado por Bygrave.

Neste contexto, a falta de um quadro teórico consistente do problema de investigação à data da realização desta investigação, a sua natureza complexa e a necessidade de ser investigado no seu contexto natural, legitimaram a adopção de uma abordagem de investigação de natureza qualitativa. Esta opção metodológica decorreu ainda do reconhecimento de que " a investigação de certos problemas obtém resultados mais significativos com métodos descritivos, qualitativos, post-positivistas e interpretativos", e que os "problemas que reflictam muitas variáveis difíceis de medir e relações mal definidas podem ser melhor compreendidos com métodos interpretativos" (Davis e Parker, 1997, p. 69). Ou seja, a importância de uma investigação qualitativa detalhada reside na necessidade de se compreender o fenómeno em profundidade e obter conhecimentos significativos sobre circunstâncias e diferenças (Carson *et al.*, 2001) e na constatação, conforme evidenciado por Gummesson (2000) de que, a partir dos estudos de natureza qualitativa, é possível obterem-se bons avanços empíricos e teóricos, assim como "intervenções críticas e úteis sobre o funcionamento organizacional" (ibidem, p. ix). A este propósito Carson *et al.* (2001) salientaram de forma esclarecedora:

> "Enquanto que a investigação qualitativa contribui para uma declaração do que ocorre num dado contexto, uma declaração 'geral' é melhor alcançada através de uma abordagem mais positivista utilizando metodologias quantitativas, que podem ter derivado se necessário os seus quadros teóricos a partir da investigação qualitativa" (p. 31).

Considerando o propósito desta investigação, ficámos confinados à compreensão das diferenças da gestão da marca no contexto de médias empresas do sector do calçado português, e deixámos para investigação posterior o alcance de uma declaração mais 'geral'.

A investigação qualitativa foi importante para se concluir sobre as atitudes e opiniões de empresários e também para se compreenderem os processos de gestão da marca. A essência da investigação qualitativa de marketing reside numa compreensão do fenómeno e não na determinação de uma perspectiva geral sobre um determinado fenómeno de marketing. Na investigação qualitativa, pretendeu-se determinar quais são os processos *reais* e específicos de gestão da marca utilizados em determinadas PMEs. Ainda que a teoria prévia tenha enquadrado e ajudado a guiar a investigação empírica, tal investigação não teve a ver com o testar de tal teoria, mas antes com a investigação de uma realidade real numa situação específica. A investigação qualitativa realizada foi efectivamente capaz de confirmar certos construtos teóricos de processos de gestão da marca *reais*, num determinado número de casos, o que permitiu a ocorrência da construção de teoria.

Por sua vez, uma abordagem interpretativista permite, concretamente, que o foco da investigação seja colocado na ***compreensão*** do que está a acontecer no contexto investigado. Inclui a consideração de múltiplas realidades, das diferentes perspectivas dos ***actores***, o envolvimento do investigador, a compreensão contextualizada e a interpretação dos dados. Esta abordagem evita, desta forma, a rigidez de uma abordagem positivista em relação ao mesmo problema. Em vez de tentar **explicar relações causais através de 'factos' objectivos e análises estatísticas**, a abordagem interpretativista utiliza um processo mais pessoal visando essencialmente ***compreender a realidade*** focal (Carson et al., 2001).

Em *segundo* lugar, esta investigação tomou igualmente em devida consideração os esforços de investigação e os contributos teóricos e empíricos desenvolvidos no âmbito do paradigma de *marketing* específico que se tem vindo a afirmar no mundo académico americano e europeu, sobretudo ao longo das últimas duas décadas, na investigação de questões relativas às práticas do *marketing* nas PMEs empreendedoras, e denominado de *interface marketing/entrepreneurship*. Tem-se verificado que existe uma tendência crescente e consistente para o seu estudo (visando, em particular, definir a sua natureza

e âmbito) e para a sua aplicação na prática de investigação[4] (ver, i. e., Day, 1998, Carson e Coviello, 1996, Carson e Gilmore, 2000 a, Hills e LaForge, 1992, Hulbert et al, 1998, Shaw, 1999, Wortman, 1986, Gilmore e Coviello, 1999).

Neste contexto, vários autores que se dedicaram à investigação das empresas de menor dimensão sugeriram que uma abordagem qualitativa é a mais adequada para se investigarem as PMEs: Por exemplo, Hill e McGowan (1999) defenderam que, para se investigar as empresas mais pequenas e os empresários líderes de tais empresas, é conveniente utilizar-se uma abordagem epistemológica que assegure uma minimização de distância entre o investigador e o empresário, e que o resultado final de uma abordagem qualitativa será em larga medida uma construção das experiências e dos significados que os actores empresariais atribuem ao fenómeno em estudo. Por sua vez, Curran e Blackburn (2001) advogaram que a indução analítica com utilização de estudos de caso tem tido um importante papel na investigação da pequena empresa.

Todas estas características da abordagem qualitativa permitem, não só o desenvolvimento de tipologias dos contextos de conhecimento, mas possibilitam igualmente ao investigador experienciar os desafios que os responsáveis das PMEs encontram no que respeita à tomada de decisão em *marketing*, o que esteve em consonância com os objectivos de investigação prosseguidos.

As características próprias da investigação qualitativa exigiram que, desde o início, se tivesse em devida consideração que, para a mesma ser considerada metodologicamente válida, teria necessariamente de satisfazer um conjunto rigoroso de critérios de avaliação específicos. Hirschmann (1986) e Guba e Lincoln (1994) defenderam, designadamente, os critérios da credibilidade, transmissibilidade, confiança e confirmação, como as formas adequadas para se autenticarem os resultados da investigação qualitativa. Adicionalmente, foram respeitadas as abordagens para a triangulação de dados que apontam para vários critérios comuns sugeridas por Denzin (1978), e Hammersley e Atkinson (1983), nomeadamente a triangulação de respondentes. As inferências retiradas de um conjunto de fontes de dados foram, sempre que possível, verificadas através da recolha de dados de outras fontes. Mais

[4] Para tal situação têm contribuído decisivamente, por um lado, os simpósios do *Interface Marketing/Entrepreneurship* organizados desde 1987 pela University of Illinois at Chicago e a American Marketing Association, nos Estados Unidos, tendo como figura emblemática Gerry Hills (autor da proposta da noção de "interface"), e pela Academy of Marketing do Reino Unido.

concretamente, a triangulação de fontes de dados envolveu a comparação de dados relacionados com o mesmo fenómeno mas obtidos em diferentes fases do trabalho de campo, em momentos temporais diferentes ou, como na validação de respondentes, as descrições de diferentes participantes (incluindo o investigador) localizados diferentemente. A nossa investigação procurou dispensar uma atenção particular a todos estes critérios de avaliação.

Em suma, um paradigma qualitativo está mais preocupado com o significado, do que com a medida, dos fenómenos a partir dos próprios quadros de referência dos participantes (Silverman, 2000). Esta investigação procurou compreender as respostas dos proprietários-gestores aos desafios da criação e construção de marcas, através da consideração dos significados atribuídos ao fenómeno da marca do seu ponto de vista e das práticas normalmente adoptadas. Visou investigar atitudes, padrões de comportamento, motivações para a acção e os resultados de várias actividades inter-dependentes e complexas relacionadas com a gestão da marca na PME, o que justificou a adopção de uma abordagem de natureza qualitativa. Tal opção de abordagem qualitativa foi, consequentemente, justificada em termos de pressupostos relativos à ontologia, epistemologia e metodologia e propugnados na literatura sobre as metodologias de investigação, mas também e, sobretudo, como um paradigma aceite no campo específico de investigação relacionada com as PMEs.

De seguida, procedemos à justificação da utilização da estratégia dos estudos de caso no trabalho de campo.

3.3 Justificação da estratégia de estudos de caso.

Conforme foi referido na secção anterior, foi utilizado nesta dissertação um processo de investigação de natureza qualitativa/interpretativa, com uma estratégia de investigação interactiva incluindo estudos de caso múltiplos e construção de uma *grounded theory* adaptada. Apresentou características predominantemente exploratórias[5] e descritivas, a partir de questões de investigação e de categorias analíticas (que orientaram a recolha e a análise dos dados) que foram deduzidas a partir da revisão da literatura. O propósito da investigação foi sistémico e holístico, visando preencher uma lacuna na literatura e proporcionar um contributo amplo sobre as diferenças dos conceitos de gestão da marca no contexto da PME. Sempre que possível, procurou fornecer interpretações sobre determinados aspectos de tal fenómeno. Consequentemente, abordou menos o que as PMEs deveriam fazer e mais o que realmente fazem quando confrontadas com os desafios da marca[6]. Na investigação, foi tomado em consideração e aplicado o princípio, tal como defendido por Gummesson (2003), de que "na investigação interactiva, a geração de teoria e o teste da teoria são actividades gémeas e não fases consecutivas e separadas[7] (p. 491).

Foi escolhida e utilizada uma estratégia de investigação baseada em estudos de caso[8] pelos seguintes motivos:

(i) Considerando a natureza do problema da investigação, que envolve construções de significados pelas pessoas anteriormente não exploradas (Hassard, 1990), o reduzido desenvolvimento teórico existente (nomeadamente face ao actual estado da arte da teoria da marca focal), a natureza complexa, e a necessidade de ser estudado no seu contexto natural (Bonoma, 1985);

---

[5] A investigação exploratória é qualitativa e enfatiza a interrogação "quais são as variáveis envolvidas?". Em contraste, a investigação explicativa é quantitativa e privilegia a interrogação "quais são as relações precisas entre variáveis?" (Patton, 1990).

[6] É hoje reconhecido na literatura que uma boa descrição pode vir a transformar-se numa prescrição, se revelar comportamentos exemplares em condições particulares.

[7] Ou seja, "não se trata de efectuar estudos-piloto qualitativos e conceptuais primeiro e depois 'do the real thing and go empirical' através do teste de hipóteses envolvendo números" (Gummesson, 2003, p. 491).

[8] Adoptamos nesta investigação a definição de estudo de caso proposta por Perry (1998): "uma metodologia de investigação baseada em entrevistas... envolvendo um corpo de conhecimento" (p. 786).

(ii) Por se pretender construir teoria sobre diferenças dos conceitos de gestão da marca no contexto da PME alicerçada nas percepções e práticas efectivas dos seus actores;

(iii) Por a sua natureza qualitativa permitir compreender, de uma forma particularmente rica, o comportamento de *marketing* "numa situação em que não tenha sido devida e previamente bem articulado ou generalizado" (Merrilees e Tiessen, 1999); e, finalmente,

(iv) Por ser muito improvável que a utilização de métodos quantitativos convencionais permitisse, só por si, alcançar o nível de penetração requerido para uma compreensão em profundidade do problema estudado (Gilmore e Coviello, 1999).

Os estudos de caso[9] são particularmente apropriados para se estudarem áreas novas de investigação pois, tal como defendeu Eisenhardt (1989), em muitos casos a teoria resultante apresenta-se como sendo "nova, testável, e empiricamente válida" (p. 532). Permitem utilizar diversas formas de evidência, quantitativas e qualitativas, bem como técnicas de análise múltiplas. Apesar de a sua aplicação não permitir o teste de hipóteses, os resultados da investigação poderão ser o ponto de partida para posterior verificação estatística do modelo emergente.

Esta estratégia de investigação caracteriza-se ainda por normalmente investigar um fenómeno contemporâneo no seu contexto concreto, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes (Yin, 1994, p. 13). A utilização da abordagem dos estudos de caso permite ainda identificar as razões porque foram tomadas certas decisões, como foram implementadas e com que resultados (Chetty,

[9] Stake (1994) distinguiu entre estudos de caso intrínsecos, instrumentais e colectivos. Os casos 'intrínsecos' são estudados principalmente para uma melhor compreensão de um caso particular, enquanto que os casos 'instrumentais' são estudados para se desenvolver um conhecimento mais amplo de um particular fenómeno sobre o qual poderá ser construída teoria e propostas generalizações. Um estudo de caso 'colectivo' envolve a utilização de vários casos para se desenvolver a generalização porque "...se acredita que a sua compreensão conduzirá a uma melhor compreensão, talvez a uma melhor teorização, sobre um ainda maior conjunto de casos (Stake, 1994, p. 237). Esta investigação adoptou uma abordagem de casos colectivos (ou múltiplos) tendo em vista a desenvolver teorias da gestão da marca nas PMEs através da investigação de semelhanças e diferenças potencialmente importantes entre os casos individuais. Embora os casos possam ser seleccionados em certa medida atendendo à sua tipicidade, considerações de natureza prática restringiram a selecção àqueles casos que ofereciam a "maior oportunidade para se aprender" através de um esclarecimento equilibrado dos temas abordados, em vez de uma representação forçada de toda a população (Stake, 1994, p. 243).

1996). De acordo com Bonoma (1985), a investigação de estudo de caso tem ainda a vantagem de proporcionar "uma descrição, directamente obtida, de uma situação de gestão baseada em entrevistas, elementos de arquivo, observação naturalística, e em outras informações, construída com sensibilidade ao contexto em que o comportamento de gestão ocorre e às suas restrições temporais" (p. 204).

A abordagem de construção indutiva de teoria, a partir de estudos de caso, possui, resumidamente os seguintes pontos fortes: possibilidade de gerar nova teoria ao justapor evidência contraditória ou paradoxal; a teoria emergente pode ser testada (assim como avaliada durante a análise dos casos); e a teoria resultante é verosímil ou válida na medida em que está ligada a casos reais (Larrson, 1993).

Considerando a natureza e vantagens desta estratégia de investigação, a revisão da literatura revelou, em particular, que a investigação das PMEs tem estado, na prática, próxima de alguma variante de uma abordagem indutiva em lugar de uma abordagem de natureza hipotético-dedutiva. Efectivamente, de acordo com Curran e Blackburn (2001) "os estudos de caso são particularmente populares na investigação da pequena empresa" (p. 44), e Yin (1994) esclareceu que o método dos estudos de caso deve ser usado quando o investigador necessita de "cobrir condições contextuais" (p. 13) e, que, como estratégia de investigação o estudo de caso: (i) lida com uma situação tecnicamente distinta em que existirão muitas mais variáveis de interesse do que pontos de dados; (ii) assenta em fontes múltiplas de evidência; e (iii) pode beneficiar do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para orientar a recolha de dados e a sua análise.

Neste enquadramento, considerando que até ao momento o fenómeno da marca no contexto da PME foi insuficientemente explorado, justifica-se que a natureza desta investigação seja caracterizada como sendo exploratória, descritiva e analítica. Tal implica que as principais questões respondidas nesta investigação através dos estudos de caso sejam mais do tipo "o que" e "como" (e em alguns casos "porquê"). No entanto, de acordo com Gummesson (2000), os estudos exploratórios assim como os estudos descritivos podem gerar teoria, as descrições podem ser explicativas[10], etc. (ver p. 86), e uma vantagem importante da investigação de estudos de caso é a de proporcionar uma

[10] A investigação no domínio da gestão deve ser vista essencialmente como explicativa/interpretativa, visto que o mundo empresarial é um sistema essencialmente aberto, reduzindo-se a capacidade de previsão que prevalece nos sistemas fechados.

visão holística de um determinado processo. Para Pellemans (1999), a investigação exploratória de fenómenos justifica-se quando:

- Todos os conceitos relativos a um dado fenómeno não foram ainda identificados, pelo menos para a população ou lugar que se pretende investigar;
- As relações entre os conceitos estão ainda mal entendidos ou conceptualmente subdesenvolvidos;
- Ninguém colocou ainda tal questão particular.

Ora, esta dissertação procurou encontrar respostas para questões importantes para as quais não foram obtidas respostas satisfatórias, relacionadas com a gestão da marca nas PMEs. Para o efeito, considerando a natureza do nosso problema de investigação, aderimos muito proximamente ao quadro metodológico proposto por Eisenhardt (1989) no que respeita aos estudos de caso, que se revelou particularmente aplicável à investigação empírica realizada, assim caracterizado:

(i) Uma clara definição do problema da investigação (e identificação precisa das questões de investigação) e a utilização de construtos *a priori*;
(ii) Ausência de recurso à teoria ou a hipóteses de investigação, e a especificação e utilização de uma amostra teórica e não aleatória, de forma a focar os esforços em casos teoricamente interessantes e úteis (i.e., aqueles que permitem a replicação ou o alargamento da teoria através do preenchimento de categorias conceptuais);
(iii) Utilização de múltiplos métodos de recolha de dados;
iv) Sobreposição entre a recolha e a análise dos dados;
(v) Análise intra-caso e procura de padrões (ou regularidades recorrentes) para o cruzamento de casos, com utilização de técnicas divergentes;
(vi) Tabulação iterativa da evidência para cada construto, utilização de uma lógica de replicação transversal aos casos e procura de evidência para o "porquê" por detrás de certas interdependências (construção da validade interna);
(vii) Comparação com a literatura conflituante e similar (nomeadamente para assegurar a validade interna e elevar o nível teórico); e
(viii) Finalização do processo com a saturação teórica, quando possível.

A definição precisa do problema da investigação e a especificação das várias variáveis potencialmente importantes, tendo como referência a literatura existente, permitiram ao investigador especificar o tipo de empresas a abordar, assim como os dados a serem recolhidos. A especificação *a priori* de construtos ajudou a refinar o desenho inicial da investigação de construção de teoria. Contudo, não foi garantido a nenhuma construto um lugar na teoria resultante. A investigação começou com uma utilização mínima de teoria prévia e sem a consideração de quaisquer teste de hipóteses.

A teoria existente teve, desta forma, um papel importante na preparação dos estudos de caso e na análise dos dados obtidos nos estudos de caso. A este propósito, Eisenhardt (1989) salientou que os construtos *a priori* são aceitáveis na investigação empírica qualitativa, desde que as suas origens estejam firmemente enraizadas na literatura ou na experiência. Na investigação empírica foi aceite um determinado grau de flexibilidade em relação a cada caso, de forma a ser possível explorar questões especiais a cada caso. Em bom rigor, a investigação procurou assegurar um equilíbrio entre uma abordagem dedutiva e indutiva, ou seja: após uma conceptualização dedutiva e prévia a partir da revisão da literatura, foi efectuada uma análise empírica e dedutiva das questões de investigação através dos estudos de caso para permitir a emersão de novo conhecimento. A teoria prévia e a teoria emergente dos dados estiveram sempre envolvidas, muitas das vezes simultaneamente (Richards, 1993). Considerando que a finalidade da investigação foi essencialmente contribuir para o desenvolvimento da teoria da marca e não limitar-se a testar a teoria existente, é apresentada nas conclusões da dissertação uma conceptualização das diferenças da gestão da marca na PME. Nestas circunstâncias, haverá que ter presente a necessidade de a teoria proposta nesta dissertação ser testada em investigações futuras tendo em vista a sua generalização. Não existiu, nesta conformidade, a intenção de surgir com uma teoria da gestão da marca na PME que explique de uma vez por todas como se gerem marcas nas PMEs. Pretendeu-se antes dar um passo numa progressão para uma teoria mais completa da marca. Neste contexto, a conceptualização proposta apresenta componentes importantes para uma tal teoria, havendo posteriormente necessidade de refinamentos e de realização de testes empíricos do modelo empírico construído.

Um maior progresso será alcançado quando a nova teoria gerada for testada numa variedade de diferentes indústrias e países, a investigação for replicada por diferentes investigadores, e as condições em que tal teoria se verifica ou não forem identificadas.

A **unidade de análise** da investigação dos estudos de caso consistiu no *processo de gestão da marca*[11] *utilizado por PMEs produtoras do sector do calçado português.*

A opção por estudar apenas as PMEs de um país (neste caso, de Portugal) e de uma indústria (do sector do calçado), decorreu da intenção de se identificarem influências relevantes de natureza nacional e sectorial. A investigação empírica foi baseada em entrevistas, complementadas pela observação das actividades dos diversos agentes que exercem actividades relacionadas directa ou indirectamente com a gestão da marca (Carson *et al.*, 2001, pp. 132-145), e pela análise da literatura relevante sobre o sector e as empresas estudadas. Desta forma, foi tida em consideração a influência de determinados factores do ambiente e das iniciativas de determinadas organizações ou entidades que, de alguma forma, afectam as actividades de gestão da marca das PMEs produtoras de calçado portuguesas, designadamente associações sectoriais, centros tecnológicos, agentes/distribuidores comerciais, entidades governamentais e consultores de marca e de comunicação.

Considerando que a acção humana (especialmente no contexto da gestão das PMEs) deriva do sentido de percepção que as pessoas têm das diferentes situações, em vez de ser uma resposta directa aos estímulos externos (Easterby-Smith *et al.*, 1991), a principal preocupação desta investigação consistiu em obter conhecimentos baseados sobretudo nas percepções e na experiência da vida real com as marcas dos proprietários-gestores de PMEs, numa tentativa de delinear o seu universo de significados, atitudes e valores em relação aos processos de gestão da marca. Tal preocupação respeitou, consequentemente, a necessidade de se proceder a uma análise ao nível onde as decisões são efectivamente tomadas, sendo certo que aqueles que são responsáveis pelas decisões nas PMEs são normalmente os seus proprietários-gestores.

Em suma, o processo de investigação prosseguido no âmbito desta dissertação é caracterizado por ter assentado numa abordagem de estudos de caso que:

[11] Envolvendo o conjunto de actividades que ocorrem ao longo do tempo.

- Visou explorar um certo fenómeno relevante (a gestão da marca) e compreender o mesmo num contexto específico (o da PME);
- Adoptou uma abordagem de *grounded theory* adaptada, de iteração e emergência de teoria e conceitos; e
- Utilizou fontes múltiplas de evidência com triangulação de dados.

De seguida, procede-se à descrição dos critérios de selecção dos casos e do seu número.

3.4 Critérios de selecção de casos e seu número.

A investigação qualitativa focaliza-se tipicamente no estudo de amostras relativamente pequenas, incluindo casos únicos, seleccionados de uma forma propositada, enquanto que os métodos quantitativos dependem tipicamente de amostras quantitativas de uma maior dimensão e seleccionadas de forma aleatória (Patton, 1990, p. 169). De acordo com Patton, a lógica e o poder da amostragem propositada residem na selecção de casos ricos em informação para o estudo em profundidade de um determinado fenómeno. Tais casos são aqueles com os quais se pode aprender muito sobre questões de importância central para o propósito da investigação, e daí a designação de amostragem propositada. De entre as dezasseis diferentes estratégias de amostragem propositadas envolvendo casos ricos em informações propostos por Patton (1990, pp. 169-183), e tendo em consideração o propósito da investigação, foi seleccionada a estratégia da variação máxima. Esta estratégia de amostragem visa, especialmente, captar e descrever temas centrais ou resultados principais que são transversais às variações de uma determinada situação. Ainda que nas amostras de pequena dimensão uma heterogeneidade de situações possa causar dificuldades porque os casos são muito diferentes uns dos outros, a amostragem da variação máxima transforma essa aparente fraqueza numa força ao aplicar a seguinte lógica, de acordo com Patton (1990): quaisquer padrões comuns que emirjam de uma grande variação assumem um particular interesse e valor para a captura das principais experiências e aspectos comuns, centrais ou importantes de uma situação. Esta estratégia de amostragem exige, consequentemente, a identificação das características, dimensões ou critérios de interesse para a construção da amostra da investigação empírica, e que seja assegurado que as variações relacionadas com tais critérios estejam representadas na investigação. Ainda de acordo com Patton, tal amostragem permite que (i) através da descrição de cada caso seja documentada a singularidade de cada caso, e (ii) sejam identificados padrões comuns importantes transversais aos casos estudados e derivados os seus significados a partir da sua emersão da heterogeneidade das situações. Face às características descritas da amostragem propositada da máxima variação, através da sua utilização não se procura generalizar os resultados para toda a população, mas antes recolher informações que elucidem sobre variações e identificar padrões comuns significativos no âmbito de tal variação.

Nesta conformidade, na selecção das empresas para esta investigação, o propósito não foi, em caso algum, o de construir amostras estatisticamente representativas do universo do sector do calçado português, mas antes abordar casos ilustrativos, ricos em informação e variados que possibilitassem o conhecimento das percepções e dos processos de gestão da marca utilizados. Ou seja, as PMEs estudadas nesta investigação não foram escolhidas como parte de uma amostra representativa de PMEs na medida em que a investigação não foi sobre que tipo de gestão da marca, algumas ou todas, as PMEs praticam, mas antes tentar compreender as questões de investigação precisas resumidas no Quadro 2.7 do capítulo dois.

A intenção foi propor uma conceptualização de diferenças da gestão da marca que fosse transversal particularmente a médias empresas do sector do calçado português com diferentes características, de acordo com os seguintes quatro critérios de particular interesse teórico: (i) *dimensão* (empresas de maior ou menor dimensão média, incluindo uma grande-baixa empresa de referência nacional para a replicação teórica e alargamento da teoria); (ii) *idade da empresa* (empresas antigas e outras mais modernas); (iii) *âmbito de actuação comercial* (empresas com actividade comercial exclusivamente internacional e empresas orientadas essencialmente para o mercado nacional); e (iv) *localização geográfica* (empresas com localizações geográficas distintas no Norte de Portugal, integrando os dois principais eixos produtivos do calçado português - nomeadamente, nos eixos de Feira/S. João da Madeira/Oliveira de Azeméis, no distrito de Aveiro, e Guimarães/Felgueiras, no distrito de Braga). Os casos múltiplos em cada categoria possibilitaram que os resultados fossem, na medida do possível, replicados dentro das categorias analíticas pré-definidas.

Foi adoptado o seguinte critério de classificação das empresas de média dimensão (empresas com 50 ou mais e menos de 250 empregados) e da empresa de grande dimensão (mais de 250 empregados) estudadas:

- Média-baixa empresa: entre 50 e 99 empregados (5 casos estudados);
- Média-média empresa: entre 100 e 199 empregados (3 casos estudados);
- Média-elevada empresa: entre 200 e 249 empregados (1 caso estudado); e
- Grande-baixa empresa: entre 250 e 350 empregados (1 caso estudado).

Para o efeito, numa primeira fase exploratória, começaram por ser identificadas possíveis marcas de calçado candidatas aos estudos de caso, na sequência do desencadeamento de um conjunto de iniciativas envolvendo a realização de entrevistas e outros contactos com actores do contexto bem informados da realidade das marcas nas PMEs portuguesas, e que possuíam uma ideia básica sobre as variações existentes no sector focal. Tais iniciativas incluíram ainda a participação em feiras e a identificação, recolha e análise de várias fontes de informação secundárias sobre as marcas e as respectivas empresas. Em concreto, foram desenvolvidas as seguintes principais iniciativas, no âmbito da abordagem exploratória do tema da investigação e para efeitos de selecção dos estudos de caso:

- Obtenção do apoio da APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes e Artigos de Pele e seus Sucedâneos, tendo em vista a identificação de possíveis PMEs candidatas aos estudos de caso, a facilitação dos contactos com as mesmas e a obtenção de dados relevantes;
- Realização de entrevistas a responsáveis sectoriais, a personalidades com reconhecida experiência e conhecimento do sector e representantes de entidades oficiais;
- Visitas a feiras de calçado (nacionais e internacionais) para um conhecimento directo da realidade da indústria nacional e internacional, identificação e impacto das respectivas marcas comercializadas, e efectuar contactos e entrevistas a empresários e responsáveis oficiais, nomeadamente: visitas a três feiras nacionais (Feiras MOCAP, realizadas na Exponor entre 2000 e 2002) e uma visita a uma feira internacional (GDS – International Shoe Fair, realizada em Dusseldorf, na Alemanha, em Março de 2000, sendo esta considerada a Feira internacional mais importante sobre o calçado);
- Recolha de informações sobre as marcas próprias de PMEs produtoras de calçado portuguesas que se encontram a ser comercializadas e que se apresentaram como candidatas para os estudos de caso, na sequência da obtenção de informações junto da APICCAPS e do ICEP, de investigações na Internet e consulta de bases de dados;

- Revisão documental e bibliográfica sobre o tema e sobre as empresas nacionais abrangidas pelo tema da investigação, na sequência de um levantamento e sistematização de bibliografia relevante e de investigações efectuadas por investigadores prestigiados e por entidades oficiais e sectoriais, nomeadamente: APICCAPS, AIPortuguesa, IAPMEI, ICEP, Direcção Geral da Indústria, INE, Centro de Documentação e Estudos Europeus, Fórum para a Competitividade, Ministério da Economia – Gabinete de Estudos e Prospectiva, Universidades nacionais e estrangeiras, e da consulta de variadas bases de dados, incluindo a investigação de Teses de Mestrado e Doutoramento.

Como resultados destas iniciativas exploratórias, foi possível identificar antes do início da investigação empírica duas dezenas de marcas de calçado construídas por PMEs industriais portuguesas do sector do calçado (algumas com comercialização nos mercados internacionais ainda que numa escala reduzida) que, sendo ilustrativas das várias realidades conviventes e variações no sector, constituíam bons estudos de caso.
Para a selecção final dos estudos de caso múltiplos, foram ainda considerados os seguintes dois critérios: (i) *experiência com a marca* (a PME ter um envolvimento na gestão de marca (s) há, pelo menos, cinco anos), e (ii) *receptividade à investigação* (o proprietário-gestor mostrar disponibilidade e vontade em participar na investigação).
Na sequência da aplicação de todos os seis critérios se selecção referidos, foram então contactadas por escrito, e depois telefonicamente, as empresas seleccionadas que, na sua larga maioria, confirmaram a sua disponibilidade e concordaram com os termos dos estudos de caso.
Em suma, o número de estudos de caso que se revelou necessário realizar, para se alcançarem os objectivos da dissertação e obter um retrato credível e alargado do fenómeno em estudo, foi de dez: nove casos respeitantes a médias empresas e um caso de uma grande-baixa empresa de referência nacional,[12], tendo envolvido no conjunto

[12] Eisenhardt (1989, p. 545) sugeriu que, no âmbito de um desenho de estudos de caso, a realização entre quatro a dez casos, com base na seguinte justificação: "ainda que não exista um número ideal de casos, um número entre quatro e dez casos na maior parte dos casos funciona bem. Com menos de quatro casos, é muitas das vezes difícil gerar teoria com muita complexidade, e a sua base empírica não será provavelmente convincente".

trinta entrevistas em profundidade[13], a proprietários-gestores e outros actores bem informados do contexto estudado. Este número de casos foi o considerado necessário para se obter o devido equilíbrio entre a amplitude e a profundidade da investigação das experiências de marca – enquanto que foi suficientemente pequeno para permitir um exame em profundidade das percepções e práticas da marca das PMEs, foi ao mesmo tempo suficientemente grande para incluir uma variedade de tipos de empresas com diferentes idades e experiências de marca. Este número efectivo de casos estudados dependeu ainda da qualidade da informação que foi sendo obtida e do alcance de um ponto de redundância ou de saturação[14].

De acordo com Glaser e Strauss (1967), o que é importante é que as teorias e os modelos construídos estejam baseados em observações do mundo real, em vez de serem regidas pela teoria estabelecida. Uma questão pertinente suscitada na literatura das metodologias de investigação consiste em saber se as teorias e os modelos que passam por ter algum grau de aplicabilidade geral podem ser baseados num número limitado de casos. A resposta de Glaser e Strauss é claramente afirmativa: 'Uma vez que uma evidência precisa não é tão crucial para gerar teoria, o tipo de evidência, assim como o número de casos, também não são tão cruciais. Um caso único pode indicar uma categoria conceptual geral ou uma propriedade; uns poucos casos mais podem confirmar a indicação" (p. 95).

[13] O ideal teria sido realizar cerca de três entrevistas em diferentes níveis hierárquicos por cada empresa (Perry, 1998, p. 794). No entanto, tal não foi possível, atendendo ao facto de nas PMEs estudadas não se verificar esta situação.

[14] Na prática, o número efectivo de casos necessários num estudo específico é determinado pela *saturação*, ou seja, a contribuição marginal decrescente de cada caso adicional, sendo que o investigador não terá necessidade de continuar com mais casos quando a utilidade marginal de um caso adicional se aproximar do zero.

3.5 Procedimentos dos estudos de caso.

Foram tomadas em devida consideração as recomendações de Gilmore e Coviello (1999) sobre a importância das questões contextuais, e as recomendações de Gilmore e Carson (2000) sobre as vantagens da adopção de um método (e análise) de investigação qualitativa integrada e holística envolvendo PMEs, nomeadamente: (i) a análise de informações da indústria; (ii) observação das actividades de marketing da marca; (iii) análise de dados de arquivo; (iv) comparação da actividade competitiva das PMEs; (v) entrevistas semi-estruturadas de respostas abertas com os proprietários-gestores e entrevistas de *follow-up* visando esclarecer aspectos específicos das decisões da marca; e (vi) a condução da investigação de campo com os proprietários-gestores de PMEs no seu contexto real de ocorrência (em particular, evitou-se a utilização de terminologia técnica da marca e procurou-se focar nas suas práticas e percepções relacionadas com a marca). Procedeu-se, ainda, ao recurso a outras entrevistas com "informantes chave".

De acordo com Yin (1994, p. 80), a investigação de estudos de caso pode obter evidência de seis principais fontes: documentação, registos de arquivo, entrevistas, observações directas, observação participante e artefactos físicos. As principais fontes de informação utilizadas na investigação empírica desta dissertação foram: i) entrevistas, ii) documentação e relatórios, e iii) observação. Estas fontes são revistas separadamente nas secções seguintes, assim como as questões importantes relacionadas com o acesso aos entrevistados.

Foi realizada com a devida antecedência uma programação das várias actividades relacionadas com a realização empírica dos estudos de caso, contemplando: (1) elaboração de um roteiro de trabalho inicial das visitas de campo (incluindo a revisão da informação preliminar disponível sobre cada caso e a verificação dos procedimentos de acesso; (2) determinação das pessoas a serem entrevistadas (em cada estudo de caso e outros actores informados do contexto); (3) criação e gestão da base de dados dos estudos de caso; e (4) elaboração do guião das entrevistas dos estudos de caso, com explicitação das questões a colocar aos entrevistados tendo em consideração os temas relevantes de cada questão de investigação. Foram igualmente previamente identificados os procedimentos e requisitos que deveriam ser respeitados durante a recolha dos dados para se assegurar (1) uma direcção para a acção do investigador e

melhorar a confiança dos resultados da investigação e (2) a uniformidade de actuação e de comparação dos resultados obtidos.

Considerando que os estudos de caso envolveram a triangulação metodológica e visitas múltiplas às empresas, foi utilizada um misto de entrevistas com os vários proprietários-gestores das PMEs estudadas, feita a manutenção de um diário de respondentes, efectuada a recolha de dados documentais e realizados contactos com os fornecedores de serviços de suporte, nomeadamente consultoria de marca e de comunicação de marketing para PMEs. No decurso de 2003, entre os meses de Junho e Dezembro, foram conduzidas as entrevistas em profundidade envolvendo 9 médias empresas e uma grande-baixa empresa do sector do calçado português, empregando entre 56 e 301 trabalhadores, e tendo volumes de negócios situados entre 1, 66 e 19,5 milhões de euros. Sempre que possível, foi feita uma combinação entre a evidência qualitativa e quantitativa.

3.5.1 Acesso.

O critério do acesso teve em consideração duas características da investigação qualitativa: i) um cenário empírico focalizado e natural para as fontes de informações; e, ii) o investigador como o instrumento principal da recolha de informações.

A necessidade de um 'cenário natural' para a recolha de informações nesta investigação determinou a realização de visitas às PMEs dos estudos de caso. Como todas as PMEs estudadas se encontravam facilmente acessíveis ao investigador em termos geográficos, o acesso às empresas esteve sempre facilitado em termos de deslocações, ainda que por vezes limitado à disponibilidade dos proprietários-gestores. O benefício para o investigador qualitativo de ser o 'instrumento principal' da investigação, é que pode proporcionar uma sensibilidade teórica para a recolha e interpretação das informações por desejavelmente ter o atributo da descoberta, ou "...a capacidade de atribuir significado aos dados, a capacidade de compreender, e a competência de separar o pertinente daquilo que não é" (Strauss e Corbin, 1997 p. 205). Tal é conseguido através da imersão do investigador no contexto do estudo. Este aspecto foi conseguido através de várias visitas às empresas estudadas.

A permissão para a realização da investigação nas PMEs seleccionadas foi obtida através de uma pedido formal remetido às várias empresas com o apoio da associação sectorial (APICCAPS), que colaborou activamente no sentido de sensibilizar os proprietários-gestores das empresas para a importância da investigação através do envio por e-mail da comunicação constante do **Anexo 1**. O modelo da carta remetida pelo investigador às empresas-alvo dos estudos de caso, informando sobre a natureza da investigação, a sua importância e objectivos, convidando os respectivos proprietários-gestores a participar na investigação, consta do **Anexo 2.** Posteriormente, estes foram contactados por telefone e procedeu-se ao agendamento das entrevistas de acordo com as conveniências pessoais dos entrevistados.

Foi devidamente assegurada a cada entrevistado a confidencialidade da investigação, particularmente no que respeita ao anonimato das PMEs e dos seus proprietários-gestores participantes na investigação em quaisquer publicações relativas à investigação. Tendo em vista compensar possíveis questões relativas à utilização do tempo dos vários informantes, foram disponibilizados os possíveis benefícios da investigação, designadamente em termos das conclusões finais da investigação, após a conclusão do trabalho de investigação.

3.5.2 Entrevistas.

A compreensão profunda de um fenómeno requer a realização de entrevistas em profundidade cara-a-cara e a análise de um número limitado de fontes, que permitam obter uma quantidade apropriada de dados (Patton, 1990). No que respeita ao papel e à importância das entrevistas, Stokes (2000 a) notou que "as entrevistas em profundidade já provaram a sua utilidade na investigação do *marketing* empreendedor" (p. 53). Na prática, as entrevistas de investigação podem assumir formas diversas dependendo do número de pessoas envolvidas (entrevistas individuais ou de grupo), métodos de comunicação (e.g., telefone ou cara-a-cara), e formato das perguntas (entrevistas estruturadas ou não-estruturadas).

Nesta investigação, foram realizadas, pelo próprio investigador, entrevistas individuais, cara-a-cara e com utilização de um formato de guião de entrevista semi-estruturado,

único e estruturalmente idêntico para cada grupo de entrevistados: um grupo dos proprietários-gestores das PMEs dos estudos de caso e um outro grupo incluindo os académicos, responsáveis sectoriais e oficiais, especialistas e consultores da marca e de marketing das PMEs. O guião da entrevista utilizado para os proprietários-gestores consta do **Anexo 3**. O guião utilizado para o segundo grupo referido foi devidamente adaptado, tendo em consideração a natureza dos entrevistados. Os guiões das entrevistas foram pré-testados com o objectivo de avaliar a sua adequação e descobrir como os melhorar antes da sua efectiva aplicação. O pré-teste do guião da entrevista destinado aos proprietários-gestores ocorreu numa PME de S. João da Madeira de perfil idêntico ao universo das empresas estudadas, nos inícios de Junho de 2003. O outro guião foi pré-testado na mesma altura através da entrevista a um consultor de marketing.

Foi utilizado um tipo de entrevista qualitativa, que visou obter descrições do mundo dos entrevistados para a interpretação do significado e práticas do fenómeno investigado, tendo como características essenciais:

a) Baixo grau de estruturação;
b) Preponderância de perguntas abertas;
c) Foco em situações específicas e sequenciais de acção do entrevistado.

As perguntas de resposta aberta típicas destas entrevistas permitiram uma maior profundidade de informações do que as entrevistas estruturadas, na medida em que tentaram "compreender o comportamento complexo dos membros da sociedade sem impor nenhuma categorização apriorística que possa limitar o campo da investigação (Fontana e Frey, 1994, p. 362). Estas perguntas são particularmente apropriadas quando se revela importante compreender o construto que os entrevistados utilizam como base para os seus pontos de vista ou crenças sobre um tema específico (Easterby-Smith et al., 1991), factor que se revelou particularmente importante nesta investigação.

As entrevistas realizadas assumiram igualmente a natureza de entrevistas temáticas, no sentido em que permitiram explorar com o detalhe possível as atitudes, opiniões, motivações e práticas da marca dos respondentes das empresas estudadas, de acordo com as cinco categorias analíticas identificadas no Quadro 2.6 do capítulo 2. As entrevistas temáticas são caracterizadas por assentarem na utilização de um guião de

entrevista contendo os temas a abordar, ainda que com a intenção de o utilizar com a maior latitude no que respeita à maneira de introduzir e de tratar os temas relacionados com cada categoria analítica definida. No que respeita à profundidade das entrevistas, tal significa que os entrevistados foram activamente encorajados a revelar as suas motivações profundas. De acordo com a caracterização de Pellemans (1999), nas entrevistas temáticas, o entrevistador dirige a entrevista mas de uma forma leve, incitando as pessoas interrogadas a falar livremente dos temas abordados de forma que sejam devidamente entendidas. As pessoas são convidadas a utilizar as suas próprias expressões, a efectuar as abordagens que espontaneamente lhes venham ao espírito. O entrevistador não se contenta com as respostas evidentes, e encoraja os entrevistados a precisar o seu pensamento e a justificar as suas motivações. O entrevistador começa por abordar o problema de uma forma aberta e, de seguida, procura "afunilar" de uma maneira cada vez mais precisa. Nestas circunstâncias, o entrevistador adopta sucessivamente uma atitude não-directiva e, depois, mais intervencionista.

As entrevistas realizadas envolveram os proprietários-gestores das PMEs seleccionadas para os estudos de caso. Considerando que, tal como Perry (1998, p. 794) já tinha alertado, se revelou muito difícil conseguir a obtenção de mais do que uma entrevista nas empresas estudadas, seguimos a sugestão de Carson *et al.* (2001), no sentido de se incluírem "entrevistas no 'contexto' das organizações de caso tais como associações da indústria, consultores e conselheiros governamentais, para se reforçar o número de entrevistas" (p. 104). Nesta conformidade, e na sequência de duas entrevistas-piloto, foram entrevistados cara-a-cara dez proprietários-gestores e realizadas outras vinte entrevistas no "contexto" das organizações dos casos, envolvendo responsáveis da APICCAPS e de um Centro Tecnológico do Calçado, consultores de marca e de comunicação de marketing, responsáveis de entidades oficiais e outros responsáveis de empresas do sector do calçado, para efeitos de triangulação de informações e obtenção de explicações. Os guiões das entrevistas permitiram ao investigador explorar uma conceptualização ampla dos processos da marca efectivamente utilizados. A terminologia da marca foi restringida na parte inicial da entrevista, tendo em vista obter uma compreensão das percepções dos respondentes antes de se questionar sobre informações específicas.

Em resumo, no seu conjunto, a investigação envolveu a realização de:

1) Entrevistas de natureza exploratória envolvendo profissionais da marca e responsáveis oficiais, ao mesmo tempo que a teoria prévia da literatura foi revista;
2) Duas entrevistas-piloto, para se testar cada um dos guiões das entrevistas, antes de se iniciar a fase de recolha dos dados;
3) Entrevistas dos estudos de caso da investigação empírica, tendo-se começado por questões de natureza não estruturada e, só depois, com as questões de investigação desenvolvidas a partir da teoria prévia.

A investigação incluiu a realização de um conjunto de entrevistas de campo – *entrevistas em profundidade* e *entrevistas de follow-up,* ou seja, regresso aos mesmos respondentes para discutir os mesmos temas e focalizar em questões-chave emergentes a partir da entrevista inicial, tendo em vista obter uma maior clarificação, compreensão e expansão em relação a áreas de interesse particular. Apenas para alguns proprietários-gestores entrevistados é que se verificou a necessidade de conduzir entrevistas de *follow-up* e realizar chamadas telefónicas para clarificar determinadas questões.

Normalmente, nas entrevistas efectuadas aos proprietários-gestores, as mesmas começaram por um convite feito ao proprietário-gestor para descrever como procedeu para a criação e construção da(s) sua(s) marca(s).

No total, as entrevistas com os dez proprietários-gestores duraram cerca de 30 horas o que, em média, se traduziu em cerca de 3 horas por entrevista (no entanto, a entrevista mais longa durou 209 minutos e a mais curta 129 minutos). As entrevistas com os outros vinte respondentes (designadamente, investigadores académicos, consultores, responsáveis sectoriais e oficiais) duraram no total cerca de 27 horas, o que traduziu por uma média de 80 minutos por entrevista (sendo que a entrevista mais longa durou 230 minutos e a mais curta 54 minutos). Em resumo, no total foram conduzidas cerca de 57 horas de entrevistas no contexto das PMEs estudadas e das organizações dos casos, envolvendo 30 pessoas.

Em apenas 18 do número total das entrevistas realizadas foi permitido ou possível proceder à respectiva gravação. Contudo, todas as entrevistas com os dez proprietários-gestores foram integralmente gravadas. Nos casos em que não foi possível gravar a entrevista tomou-se nota dos testemunhos, sem que de tal situação tivesse decorrido

algum inconveniente. Sempre que possível, as entrevistas foram devidamente gravadas, transcritas e informatizadas para efeitos de análise e teorização. Foram seguidas as sugestões de Robson e Hedges (1993, p. 33/4) no que respeita ao registo, análise e interpretação de dados qualitativos: (i) gravação de todas as entrevistas com um equipamento de boa qualidade; (ii) regresso a tais gravações ('revisitação'), através da sua escuta e/ou leitura das transcrições das entrevistas; (iii) reavaliação das transcrições através da tomada de notas. Nesta conformidade, cada entrevista foi gravada inicialmente com o recurso a mini-cassetes e, igualmente, de mini-discos digitais, e depois trabalhadas a partir das respectivas transcrições utilizando meios informáticos.

Foram ainda recolhidas informações através de brochuras das empresas, artigos de revistas e jornais de negócios, e recorreu-se à observação das actividades da marca, para completar e triangular[15] o retrato que se foi descobrindo através das entrevistas.

Sempre que possível, foi acrescentada às entrevistas uma outra linha de inquirição, que consistiu em utilizar a denominada "técnica do incidente crítico", tendo em vista a construção de um retrato mais completo dos processos e das práticas da marca nas PMEs estudadas. Esta técnica pode ser utilizada nas entrevistas como uma forma de obtenção de descrições detalhadas dos respondentes sobre eventos em situações definidas (Hussey and Hussey, 1998). Consiste numa linha de inquirição que visa obter narrativas dos respondentes sobre uma actividade particular observável (o incidente), com detalhes dos aspectos críticos, tais como as motivações, as actividades específicas e os resultados obtidos (Curran *et al.*, 1994). Easterby-Smith *et al.* (1991) defenderam a utilização desta técnica de uma forma aberta e menos estruturada, em que a importância do incidente não se encontra previamente quantificada. Um estilo similar e aberto foi adoptado nesta investigação. Esta técnica foi utilizada para se obter uma compreensão das actividades específicas relativas à marca abordadas espontaneamente ou sugeridas pelos respondentes. A partir desta linha de inquirição foi possível fazer emergir um retrato mais completo dos processos utilizados pelos proprietários-gestores para gerirem as suas marcas, e a sequência que utilizam.

[15] A triangulação consiste na utilização de várias fontes de informação sobre um determinado fenómeno, para se tentar obter um retrato mais claro do mesmo através da convergência. Mais precisamente, e de acordo com Patton (1990), a triangulação pode assumir diversas formas: (1) *diferentes fontes* (e.g., entrevistas com diferentes gestores num caso); (2) *diferentes tipos de fontes* (e.g., entrevistas e observações sobre um caso); (3) *diferentes analistas* (e.g., diferentes pessoas a recodificar as transcrições das entrevistas); e (4) *diferentes perspectivas* (e.g., utilização de métodos qualitativos e quantitativos).

3.5.3 Relatórios e documentação.

Na investigação qualitativa de estudos de caso, a corroboração das entrevistas através do uso de registos de arquivo é importante para validar as informações (Yin, 1994). Este autor defendeu que "a informação documental é provavelmente relevante para todos os temas de estudos de caso" (p. 81), tendo listado alguns dos muitos exemplos como cartas, memorandos, minutas de reuniões, documentos administrativos, recortes de jornais, e estudos formais ou avaliações do mesmo local em estudo. Já Bonoma (1985) sugeriu que nos estudos de caso de marketing fossem utilizadas fontes específicas como informações financeiras, informações sobre desempenhos de mercado e a concorrência. Nesta investigação, foi consultada uma variedade de evidência documental, particularmente a respeitante às PMEs dos estudos de caso. Consequentemente, as informações das entrevistas foram suplementadas com informação obtida de outras fontes. Foram analisados *press releases*, notícias e outras informações sobre cada empresa e marca estudadas, constantes em vários meios de comunicação e, principalmente em jornais nacionais, regionais e no Jornal da APICCAPS, e informações sobre as empresas estudadas disponíveis em bases de dados (como o Directório Duns Pep 7500 Principais Empresas de Portugal de 2003).

Foram conduzidas investigações na *Internet* e em várias bases de dados para consulta dos sítios das empresas analisadas, recolha de dados sobre as mesmas, e artigos sobre as empresas, os empresários e as suas marcas. Foram igualmente obtidas informações junto de entidades oficiais e sectoriais (ICEP, IAPMEI, APICCAPS). Finalmente, foram conduzidas investigações sobre citações de artigos sobre as empresas e as marcas estudadas, analisada documentação utilizada pelas empresas na divulgação das suas marcas (newsletters, brochuras, desdobráveis) e os relatórios e estudos sectoriais envolvendo as empresas estudadas, que permitiram a recolha de algumas informações quantitativas relativas às empresas dos estudos de caso. Embora esta investigação tenha adoptado uma metodologia de investigação qualitativa, tal não excluiu a consideração de tais estudos quantitativos como fonte de dados secundários (Stake, 1994). Teve uma particular importância no fornecimento de perspectivas contextuais sobre as PMEs dos estudos de caso como dados comparativos às percepções dos proprietários-gestores.

3.5.4 Observação.

A observação naturalista ocorre quando os investigadores testemunham de forma activa o fenómeno que estão a estudar em acção num cenário natural. Existe uma distinção entre uma 'observação não-participante', em que o investigador está separado das actividades que vão ocorrendo, a 'observação participante' em que o investigador está totalmente envolvido com os participantes e o fenómeno em observação, e entre as observações dissimuladas e as observações patentes (Hussey e Hussey, 1998). A observação directa tem sido muito recomendada para a investigação de fenómenos das PMEs (Yin, 1994).

Nesta investigação aberta, foram efectuadas observações não-estruturadas e não-participantes. Todas as empresas estudadas foram visitadas várias vezes, e foram directamente observadas algumas actividades relacionadas com as marcas estudadas. Por exemplo, o investigador foi conduzido em visitas detalhadas às instalações das empresas e observou aspectos relacionados com os *show-rooms* das marcas, a organização e produção dos produtos das marcas, a forma como os vários elementos da marca constavam no calçado de marca e era assegurada a sua embalagem, a importância relativa física da produção de marca própria versus marcas subcontratadas, os instrumentos promocionais efectivamente utilizados, a qualidade e tipo de embalagens utilizadas, entre outros.

3.6 Procedimentos de análise e interpretação dos estudos de caso.

3.6.1 Caracterização dos procedimentos analíticos.

O principal desafio em tornar os processos analíticos qualitativos mais acessíveis e rigorosos reside na falta de um conjunto de convenções genericamente aceites que orientem a análise dos dados (Hussey e Hussey, 1998). No entanto, em Miles e Huberman (1994) sugeriram um procedimento analítico geral aplicável a qualquer metodologia para fazer face a este problema, que tem sido reconhecido na literatura como cientificamente adequado, e que vem sendo utilizado na prática da investigação académica. Tal procedimento envolve, em particular, a desagregação sistemática e a re-agregação dos registos escritos em temas ou categorias[16] de dados através de um sistema de codificação. São atribuídos códigos a categorias de palavras ou frases, de acordo com um conceito ou tema que tenha sido identificado como importante antes ou durante a recolha dos dados. As principais categorias podem ser subdivididas em categorias mais pequenas durante este processo de tal forma que uma 'árvore' de temas e conceitos codificados se desenvolva em resposta às questões e assuntos importantes suscitados pelo investigador.

Os estudos de caso desta dissertação foram analisados tendo particularmente em consideração: (i) as recomendações de Miles e Huberman (1994); (ii) a chamada de atenção de Curran e Blackburn (2001) sobre a situação de que "na prática, a maior parte da investigação da pequena empresa terá um elemento de teoria empírica no trabalho de campo mas a maior parte da análise e interpretação[17] dos resultados ocorrerá após se ter

---

[16] Por categoria entende-se "uma classe na qual são reagrupadas informações da mesma natureza" (Pellemans, 1999, p. 171).

[17] Muitos autores manifestam uma preferência pelo termo 'interpretação' em lugar de 'explicação'. Curran e Blackburn (2001,) justificam nos seguintes termos tal preferência dos investigadores qualitativos: "Porque os seres humanos podem, e muitas vezes o fazem, alterar a suas visões do que constitui comportamento adequado em situações particulares, os investigadores qualitativos argumentam que as previsões do tipo positivista são impossíveis na investigação social e empresarial. Na melhor das hipóteses, o que pode ser oferecido é uma interpretação que pode permitir estimativas informadas sobre o que é provável acontecer quando o mesmo ou actores similares se deparam com a mesma ou situações similares no futuro. Mas não há garantias que isto acontecerá e, desta forma, põem muito menos ênfase na importância do poder previsional de qualquer análise." (p. 56).
Patton (1990) prefere o termo *explicação interpretativa* na análise qualitativa, enfatizando que o mesmo "não proporciona conhecimento no mesmo sentido que a explicação quantitativa. A ênfase está na iluminação, compreensão, e extrapolação em lugar da determinação causal, previsão, e generalização" (p. 424).

completado o trabalho de campo" (p. 89); (iii) a sugestão de Bulmer (1979) no sentido de que "uma fonte importante de conceptualização na investigação...são os próprios conceitos e definições dos membros, que são obtidos no decurso da investigação. Tais conceitos emergem da investigação à medida que esta decorre" (ibidem, p. 670); e, finalmente, a recomendação de Carson e Gilmore (2000) no sentido de se privilegiar mais uma perspectiva de "'como praticar marketing' em vez de 'o que é o marketing' e de como tal é altamente compatível com a forma de os empreendedores/ proprietários/gestores pensarem, e praticarem o negócio" (p. X). Mais concretamente, foi o processo basilar de identificação de temas e de codificação de dados de acordo com um sistema de categorias tendo em vista o desenvolvimento de sínteses e possíveis generalizações que sustentou a análise dos dados nesta investigação. Procedeu-se a uma análise temática dos dados, no sentido em que se tomou em consideração apenas as informações relacionadas com o sistema de categorias adoptado em consonância com o modelo de investigação da gestão da marca constante da Figura 2.7 do capítulo 2, e constante do Quadro 3.1 seguinte (tendo as subcategorias relativas às influências sobre a criação da marca emergido na fase da codificação dos dados).

Os dados em bruto foram decompostos em "trechos" ou "unidades de conteúdo" (ou ideia temática), consistindo "num conjunto de palavras e/ou de proposições concomitantes que, reposto no seu contexto de emissão, revela uma significação única em relação aos grupos de categorias" (Pellemans, 1999, pp. 76/77) e, depois, classificados[18] de acordo com as seguintes categorias pré-definidas (descritivas e interpretativas):

[18] Na prática, as "unidades de conteúdo" consistiram em frases ou grupo de frases.

Quadro 3.1 – Sistema de codificação para a análise computorizada dos dados recolhidos sobre a gestão da marca em PMEs do sector do calçado português

1. **Concepção da marca**
    - 1.1 Influências sobre a criação da marca
        - 1.1.1 Limitação de recursos
        - 1.1.2 Fase do ciclo de vida da empresa
        - 1.1.3 Ambiente e normas da indústria
        - 1.1.4 Orientação empreendedora para a marca do PG
            - 1.1.4.1 Personalidade/localização de controlo do PG
            - 1.1.4.2 Poder de decisão do PG
            - 1.1.4.3 Aprendizagem experencial do PG
            - 1.1.4.4 Tecnocratização da empresa
            - 1.1.4.5 Preparação para a marca
            - 1.1.4.6 Adaptação dos processos da marca
            - 1.1.4.7 Centralidade da marca
            - 1.1.4.8 Caracterização da orientação empreendedora
        - 1.1.5 Motivos indutores da criação da marca
    - 1.2 Perspectiva de gestão da marca
        - 1.2.1 Conceptualização da marca
        - 1.2.2 Papéis e benefícios da marca
        - 1.2.3 Desafios da marca
        - 1.2.4 Conceptualização da gestão da marca
        - 1.2.5 Valores e visão da marca
        - 1.2.6 Diferenças percebidas da gestão da marca
        - 1.2.7 Requisitos para o sucesso da marca
    - 1.3 Evolução temporal da marca
2. **Organização para a marca**
    - 2.1 Estilo de tomada de decisão da marca
    - 2.2 Atributos e adaptações organizacionais
    - 2.3 Participantes na gestão da marca

3. **Estratégia da marca**
    - 3.1 Atributos da estratégia da marca
    - 3.2 Actividades estratégicas da marca
4. **Construção da marca**
    - 4.1 Atributos da construção da marca
    - 4.2 Actividades de construção da marca
5. **Avaliação e melhoria da marca**
    - 5.1 Atributos da avaliação da marca
    - 5.2 Actividades de avaliação e melhoria da marca
    - 5.3 Retorno da marca

Fonte: Investigador (Construído com base na revisão da literatura – categorias descritivas - e análise dos dados – categorias interpretativas).

Ou seja, na sequência da identificação dos conceitos convencionais de gestão da marca e da sua categorização em cinco categorias analíticas (designadamente, concepção da marca, organização para a marca, estratégia da marca, construção da marca, e avaliação e melhoria da marca), a investigação empírica foi desenhada de forma a permitir a análise das percepções e actividades de gestão da marca das PMEs para cada uma daquelas categorias analíticas. As variações entre o que efectivamente acontece no contexto das empresas estudadas e o que a teoria da gestão da marca sugere que deveria acontecer foram devidamente identificadas, analisadas e conceptualizadas.

Como se referiu atrás, esta investigação temática teve como objecto as crenças e os comportamentos dos entrevistados e aspirou a descobrir como as pessoas pensam e se comportam em relação à marca e gestão da marca, ensaiando ainda interpretar o porquê dos comportamentos. O resultado final de tal abordagem de investigação foi, em larga medida, uma construção das experiências e dos significados que os empresários individuais atribuem à marca e à gestão da marca. Tal permitiu não só a identificação das diferenças da gestão da marca no contexto da PME, mas possibilitou igualmente ao investigador experienciar os desafios que os proprietários-gestores das PMEs encontram no que respeita às suas práticas de gestão da marca. De acordo com Stake (1995), os investigadores detectam significados e explicações a partir dos estudos de caso pelas duas vias da "interpretação directa do caso individual e através da agregação de casos

até que algo possa ser dito sobre os mesmos como uma classe" (p. 74). A interpretação directa é o provável instrumento analítico nos estudos de caso 'intrínsecos', onde a compreensão do caso em si é o principal objectivo. Nos estudos de caso 'instrumentais', em que o caso serve para proporcionar uma melhor compreensão de fenómenos mais gerais, a necessidade de agregar dados em categorias com significado torna-se mais importante. Esta agregação por categorias possui uma importância primordial nos estudos de caso 'colectivos' que utilizam casos múltiplos para desenvolver a generalização (Stake, 1995, p. 77). Contudo, na investigação de estudos de caso colectivos o processo tende a tornar-se mais complicado devido à necessidade de recurso a diferentes fontes de informação no âmbito do estudo de cada caso. A proliferação de dados significa que a sua gestão eficaz é um aspecto fundamental a assegurar para uma correcta análise, sendo absolutamente necessário criar um sistema de armazenagem e recuperação de dados eficiente para se proceder às tarefas analíticas de codificação e categorização.

No que respeita a tal sistema, a investigação foi realizada com o recurso a um software especificamente concebido para assistir a esta tarefa (QSR N6 Student), designadamente em trabalhos de natureza académica, o qual é descrito na secção seguinte.

Houve ainda a preocupação de sobrepor a análise dos dados com a recolha dos mesmos. Foram elaboradas notas de campo relacionadas com o decurso da investigação, envolvendo o registo de impressões sobre o que de relevante foi ocorrendo, e quer a observação e a análise, que auxiliaram na análise final dos dados. Foram ainda realizados ajustamentos pontuais durante o processo de recolha de dados nos instrumentos de recolha de dados, como seja a inclusão de perguntas ao protocolo de entrevistas. Estes ajustamentos permitiram comprovar temas emergentes (como, e.g., a importância do perfil empreendedor do proprietário-gestor para o envolvimento no processo de criação e construção de marcas) ou tirar vantagem de certas oportunidades presentes em determinadas situações. As alterações efectuadas permitiram uma compreensão mais profunda de cada caso individual, ao permitirem explorar novas linhas de pensamento que foram emergindo.

Em suma, o respeito dos critérios da credibilidade, confiança e conformidade associados à realização da investigação qualitativa (Carson *et al.*, 2001) foi assegurado da seguinte maneira:

- Utilização cuidada, interpretação, análise e avaliação da literatura, para efeitos de elaboração do quadro teórico de referência, e da análise dos resultados empíricos;
- Justificação cuidada das metodologias de investigação qualitativas utilizadas na investigação, nomeadamente a sua adequação, méritos e valores, com justificação na literatura metodológica;
- Estruturação cuidada da análise dos dados para se assegurar uma avaliação completa e descritiva, particularmente no que respeita aos dados de significado decisivo. A análise esteve ligada aos quadros metodológicos utilizados e à teoria prévia da literatura. Tudo isto foi construído com base num conjunto de *critérios para análise* de seguida definidos e específicos da investigação, que visou tornar a análise de dados e as subsequentes conclusões transparentes para o leitor (Denzin e Lincoln, 2000; Lincoln e Guba, 1985; Patton, 1990; Pettigrew, 1979; Wallendorf e Belk, 1989; Zeithaml *et al.*, 1993).

Em suma, foram respeitados os seguintes critérios na análise dos dados:

1) Realização de investigação de campo no contexto natural da PME;
2) Utilização de uma amostra intencional em vez de amostra estatística aleatória, tendo as empresas estudadas sido seleccionadas de acordo com a sua relevância para a investigação, e não por motivos de representatividade;
3) Realização de entrevistas com profundidade e intimidade;
4) Observações de como as actividades da marca são realizadas;
5) Manutenção de diários ou registos do que foi realizado e pensado ao longo do estudo;
6) Triangulação de dados a partir de várias fontes, tais como recurso a diferentes entrevistados, a diferentes localizações, e a diferentes métodos de recolha e análise, utilizando as observações e as os dados das entrevistas;
7) Verificações pelos membros do grupo, ou seja, solicitação aos respondentes que comentassem as versões provisórias sobre os factos e as interpretações de tais factos;
8) Apresentação dos resultados da investigação a respondentes originais e solicitação de comentários e discussão em relação aos resultados.

3.6.2Análise dos casos.

No processo de análise dos dados do capítulo 4 seguinte, foi adoptado o procedimento de analisar individualmente cada caso em primeiro lugar, só depois se tendo procedido a uma análise cruzada dos casos. Ou seja, tendo o desenho de investigação utilizado estudos de caso múltiplos e embebidos[19], os resultados de cada caso não foram analisados e interpretados em conjunto para todos os estudos de caso, mas antes foram considerados como fazendo parte dos resultados de cada empresa individual ou caso. O processo de análise dos dados finalizou quando, tal como defendeu Patton (1987), "as fontes de informação foram esgotadas, quando os conjuntos de categorias ficaram saturados de tal forma que novas fontes conduziram a redundâncias, quando regularidades claras emergiram e pareceram integradas ..." (p. 154).

Mais concretamente, após tabulados, os dados recolhidos foram analisados para se retirarem conclusões. Para o efeito, recorreu-se à descrição dos dados no capítulo 4, o que possibilitou informações sistematizadas dos dados sobre os casos estudados. Considerando o elevado volume de dados recolhidos, e as cinco questões de investigação abordadas (e as respectivas sub-questões), foi feita uma opção por se trabalhar, sempre que possível, com quadros resumidos e por tema, tendo em vista proporcionar ao leitor uma maior facilidade de leitura e compreensão das informações e ideias apresentadas, e facilitar a discussão e interpretação dos dados efectuada no capítulo 5.

3.6.3 Formação das proposições teóricas.

Conforme foi referido na secção 3.2, nesta investigação foi adoptada uma abordagem de *grounded theory* adaptada. A *grounded theory*, em contraste com a teoria obtida por métodos lógico-dedutivos, é uma teoria que é obtida sistematicamente através de uma investigação "social" e que está enraizada nos dados. Uma abordagem de *grounded theory*, aplicada convenientemente, pressupõe a recolha de informações, a sua análise, uma amostra teórica – de acordo com Glaser (1978) – e a saturação da categoria.

Apenas quando a teoria demonstrou possuir substância e quando não surgiram novas descobertas em novas informações recolhidas, é que se procedeu à revisão do trabalho de campo e se relacionou a teoria com o mesmo através da integração de ideias.

O conhecimento e a teoria prévia relacionada foram utilizados como se se tratassem de outros informantes, o que assegurou uma ligação à teoria existente e evitou que o reconhecimento de padrões não fosse limitado ao óbvio e superficial, e a utilização de uma alavanca conceptual a partir da qual se procurou desenvolver teoria. Como foi referido atrás, o processo de análise envolveu uma estratégia de codificação de dados Tais conceitos foram inicialmente agrupados em categorias de natureza descritiva. Foram seguidamente reavaliados tendo em conta as suas inter-relações e, através de uma série de passos analíticos, incluindo a construção de proposições teóricas, foram gradualmente incluídas nas categorias principais pré-definidas, que sugeriram uma teoria emergente.

Após o desenvolvimento da teoria, os trabalhos relacionados foram analisados tendo em vista efectuar comparações, acrescentar ou oferecer uma perspectiva alternativa (do ponto de vista dos empresários, e não dos consultores). A teoria foi considerada desenvolvida quando todas as categorias principais definidas ficaram saturadas. A proposta de Yin (1994, p. 13) no sentido do "desenvolvimento prévio de proposições teóricas para guiar a recolha e análise" (entenda-se, a partir exclusivamente da teoria) como uma característica distintiva dos estudos de caso não foi seguida nesta investigação, não sendo aceite por vários autores (e.g., Bonoma, 1985; Stake, 1994). Por exemplo, Bonoma (1985) identificou uma fase de "deriva" na investigação de estudo de casos em que o investigador tenta compreender os "conceitos, o local e o jargão do fenómeno tal como ocorre na campo" (p. 205), antes de as proposições teóricas serem finalizadas. Tal é característico numa abordagem de *grounded theory* (Glaser e Strauss, 1967) em que o processo de investigação e a análise são iterativas e derivadas de um estudo do fenómeno que representa.

Curran e Blackburn (2001) descreveram os procedimentos a adoptar na definição e construção de proposições teóricas no âmbito de uma abordagem de *grounded theory* nos seguintes termos:

[19] De acordo com a classificação proposta por Yin (1994, p. 51).

> "As proposições podem alterar-se no decurso da investigação. Na abordagem de *grounded theory* de Glaser e Strauss, que é uma das melhores conhecidas estratégias de geração de teoria, um projecto começa com definições flexíveis dos conceitos-chave e algumas hipóteses/proposições especulativas iniciais. São então feitas observações e quando estas não se enquadram nas proposições iniciais, estas são ou reformuladas para conterem as observações contrárias e/ou os conceitos iniciais são redefinidos de forma a excluir as observações não enquadráveis. Estas conduzem a crescentes interpretações refinadas que são depois exploradas através de outras observações. Este processo é repetido até que o que for considerado uma interpretação robusta estiver gerada. Na prática, este refinamento interactivo de hipóteses/proposições e explicações/ interpretações é comum na investigação da pequena empresa, qualquer que seja a preferência epistemológica do investigador:" (p. 41/42)

Nesta dissertação, foram adoptados estes procedimentos[20] defendidos por Curran e Blackburn (2001), em vez da preferência manifestada por Yin (1994) por proposições teóricas predeterminadas e derivadas da literatura. Ou seja, a prática adoptada consistiu em comparar trechos de informação dos estudos de caso com proposições teóricas de natureza especulativa, para se determinar o grau de consistência das mesmas, seguindo uma lógica de ajustamento ao padrão[21] (*pattern matching*) recomendada para o *design* de estudos de caso (Miles e Huberman, 1994). Em certas situações, tais trechos de informação foram igualmente comparados com proposições mutuamente exclusivas rivais para se determinar o grau em que seriam inconsistentes com explicações alternativas, considerando que os estudos de caso suportaram uma proposição se as parcelas de evidência obtidas foram consistentes com a proposição mas inconsistentes com explicações alternativas mutuamente exclusivas (Yin, 1994). O desenho da investigação foi baseado, desta forma, na necessidade de um processo em que "...não se começa com uma teoria, e depois se prova a mesma. Em vez disso, começa-se com uma área de estudo e o que é relevante para essa área é permitido que emirja." (Strauss e Corbin, 1990, p. 23).

[20] Na prática, para se chegar a uma interpretação qualitativa teorizada, foi utilizado, um número reduzido de proposições iniciais derivadas da teoria focal. Muito deste pensamento prévio poderá estar baseado em pouca ou nenhuma observação empírica.

[21] Esta técnica de análise consiste em comparar acontecimentos, comportamentos ou circunstâncias que podem decorrer das proposições teóricas, com os acontecimentos, comportamentos ou circunstâncias comprovadas nos casos. Numa perspectiva essencialmente indutiva, um *padrão* traduz regularidades recorrentes identificadas nos dados e que podem ser organizadas por determinadas categorias de análise (Patton, 1990, p. 403).

Para a formação das proposições teóricas procedeu-se, *em primeiro lugar*, à delimitação dos construtos, envolvendo: (i) refinação da definição do construto e (ii) construção de evidência que mede o construto em cada caso. Procedeu-se a uma comparação constante entre os dados e os construtos de tal forma que a evidência acumulada de diversas fontes convergisse num construto único e bem definido. Ou seja, a partir de múltiplas fontes de evidência, procurou-se construir medidas dos construtos, que definem o construto e o distingue de outros construtos, estabelecendo-se desta forma a validade dos construtos. O construto, a sua definição, e medida emergiram do processo de análise, em lugar de terem sido especificados a priori.

Em *segundo lugar*, procurou-se verificar se as interdependências emergentes entre os construtos se ajustavam com a evidência de cada caso. Cada proposição teórica foi examinada para cada caso, e não para os casos agregados. A lógica adoptada foi a da replicação, através da qual se trata uma série de casos como uma série de experiências/ensaios em que cada caso serve para confirmar ou alterar as proposições. Cada caso é análogo a uma experiência, e múltiplos casos são análogos a múltiplas experiências. Com a lógica da replicação, os casos que sustentam as relações emergentes reforçam a confiança na validade das relações, e os casos que invalidam as relações podem proporcionar uma oportunidade para se refinar e alargar a teoria. Procurou-se igualmente compreender a dinâmica subjacentes às relações emergentes, ou seja, o "porquê" de tal ocorrer, tendo em vista reforçar a validade interna dos resultados. Em suma, na análise qualitativa descritiva, teve-se em vista a exploração inicial de uma área ainda não investigada. Nesta situação, o nível de análise tende a ser relativamente mais baixo e a extensão da teorização limitada. Nesta dissertação, o principal objectivo consistiu em delinear o universo de significados, atitudes e valores de um grupo de respondentes como são os proprietários-gestores de um tipo particular de empresa, a PME. O resultado foi uma análise muitas das vezes ilustrada com citações dos respondentes a expressar os seus pontos de vista nas suas próprias palavras, e que "tenta deixar o leitor entrar no mundo dos respondentes e vê-lo do seu ponto de vista." (Curran e Blackburn, 2001, p. 104). No Quadro 3.2 seguinte apresenta-se a definição e a operacionalização de um conjunto de construtos com particular importância, utilizados na recolha, análise e discussão dos dados e para a conceptualização da gestão da marca no contexto da PME proposta no capítulo 5.

Quadro 3.2 – Definição dos principais construtos utilizados na conceptualização da gestão da marca no contexto da PME

Construto	*Definição*	*Operacionalização*
Gestão da marca	Conjunto de actividades relacionadas com a concepção, organização, estratégia, construção e avaliação e melhoria contínua da marca e desenvolvidas com vista à criação de uma vantagem competitiva para a empresa através da criação de um capital de marca. Integra três dimensões de gestão: a preparação para a marca, a adaptação dos processos de gestão da marca e a determinação da centralidade da marca.	Identificação e análise das percepções e práticas relacionadas com a marca e a gestão da marca, mais concretamente: perspectiva de gestão da marca; estilo de tomada de decisão, atributos organizacionais e participantes na sua gestão; tipos de actividades estratégicas, de construção e de avaliação e melhoria da marca e seus atributos, assim como iniciativas, métodos e técnicas normalmente utilizadas na gestão da marca.
Contexto da PME	Características de gestão inerentes e distintivas das PMEs relacionadas com "a limitação de recursos e as características inerentes do empresário/ proprietário/gestor relativas ao *marketing* e à tomada de decisão relacionada, assim como à indústria em que actua" (Carson e Gilmore, 2001, p. 2).	Identificação das principais influências incidentes sobre a criação e evolução da marca na PME e dos factores e características determinantes relacionados com o(s) proprietário(s)-gestor(es) que influenciam as suas atitudes e práticas especificamente relacionadas com a gestão da marca.
Fases do ciclo de vida da PME	Ciclo de vida típico através do qual uma empresa progride, incluindo o desenvolvimento da nova empresa (*venture development*), o arranque (*start-up*), o crescimento, a estabilização, e a inovação ou declínio (Kuratko e Hodgetts, 2004, p. 838).	Identificação da fase do ciclo em que cada PME se encontra de acordo com as cinco fases do modelo teórico.
Normas da indústria	Conjunto de costumes e práticas característicos de uma certa indústria, fora do qual uma empresa tem dificuldade em encontrar aceitação (Carson e Gilmore, 2001, p. 2).	Identificação das formas sob as quais se manifestam tais normas: como, onde e a quem os produtos são apresentados, como e quando são distribuídos, grau de serviços esperados, preços,

		margens e *mark-ups* aceitáveis; infra-estruturas hierárquicas, tradições e práticas de compra e de pagamento.
Localização do controlo	Uma das características críticas da personalidade considerada como influenciando o comportamento empreendedor. Mais concretamente, um líder "interno" é aquele que acredita que tem controlo sobre o seu ambiente e destino, pelo que se dispõe a assumir um comportamento empreendedor. Em contraste, um líder "externo" é aquele que acredita que os acontecimentos que influenciam a sua vida são devidos, principalmente, à sorte ou a outros elementos que se encontram para além dos seu controlo, não estando disposto a correr riscos ou a ser inovador ou proactivo (Miller, 1983, p. 782).	Avaliação da atitude em relação à marca e das crenças pessoais manifestada pelo proprietário-gestor quanto à sua capacidade para actuar sobre o seu ambiente através da criação, construção e desenvolvimento de marcas.
Poder de decisão	Centralização do poder de tomada de decisão da gestão no empresário/proprietário-gestor (Miller, 1983).	Identificação do grau de liberdade de tomada de decisão da gestão efectivamente detido pelo proprietário-gestor.
Aprendizagem experencial	Aprendizagem adquirida através da experiência e desenvolvida como uma acumulação de conhecimento e experiência construída sobre e a partir da comunicação e julgamento, correspondendo à competência de *marketing* nas PMEs (Carson e Gilmore, 2001, p. 4). Considera-se que, em geral, o conhecimento acumulado inclui conhecimentos sobre os mercados, produtos e tecnologias, existentes ou emergentes, e, em particular, conhecimentos sobre a gestão da marca.	Apreciação das quatro dimensões da competência de marketing manifestada pelas PMEs: (experiência, conhecimento, comunicação e julgamento) particularmente relacionadas com as actividades de gestão da marca.

Orientação empreendedora	Atitude mental e o comportamento empresarial associados com a proactividade, inovação e propensão para assumir riscos calculados. Sendo um conceito multidimensional, o foco é colocado na sua dimensão compósita, ou seja, incluindo simultaneamente as três variáveis (Miller, 1983). O nível de orientação empreendedora é, consequentemente, uma variável e definido pelo balanceamento das três dimensões referidas. Nas empresas com uma elevada orientação empreendedora a acção de decisão é catalizada por um líder forte, com capacidade para descobrir oportunidades de negócio técnica e comercialmente viáveis, verificando-se o seu envolvimento activo em termos de inovações do produto-mercado, da assunção de iniciativas empresariais relativamente arriscadas, e da realização de inovações proactivas (Knight, 2000). A frequência da orientação empreendedora está relacionada com o número de iniciativas empreendedoras desencadeadas ao longo do tempo. A intensidade empreendedora resulta da combinação do nível e frequência da orientação empreendedora (Dornelas, 2003).	Avaliação, numa perspectiva dinâmica, da ênfase colocada na antecipação de futuras oportunidades, necessidades ou mudanças relevantes para a empresa; na prontidão da introdução de inovações, como novos produtos ou *design*, processos, canais de distribuição e tecnologias; e na disponibilidade para assumir determinados riscos empresariais, particularmente os relacionados com a criação e construção de marcas.
Preparação para a marca	Esforços desenvolvidos pela empresa para se preparar, com a devida antecedência, para o processo de criação e construção da marca.	Verificação da existência de iniciativas prévias de apoio à marca relacionadas com a realização de pesquisas de mercado, programação das actividades operacionais da marca, e afectação dos recursos financeiros, humanos e outros necessários.

Adaptação dos processos da marca convencionais	Preocupação em adaptar e implementar convenientemente os processos de gestão da marca propostos na literatura (reconhecidos como indispensáveis para um desenvolvimento criterioso das várias actividades da marca) à situação específica em que se encontra a empresa.	Análise comparativa dos processos e actividades considerados relevantes e efectivamente utilizados na prática pelos proprietários-gestores das PMEs.
Centralidade da marca	Medida em que a marca constitui o princípio organizacional central da empresa, orientando as decisões e acções de gestão, constituindo o motivo fundamental subjacente à formação da estratégia da empresa e ao desenvolvimento das suas actividades de *marketing* (Louro e Cunha, 2001).	Análise da influência da marca na definição dos processos de gestão da empresa e da importância relativa das vendas dos produtos de marca da empresa no total do volume de vendas da empresa.
Desempenho da marca	Medida em que os objectivos da marca são alcançados num determinada horizonte temporal.	Análise dos objectivos fixados para a marca e dos resultados efectivamente obtidos com a mesma no horizonte temporal considerado pelos proprietários-gestores.
Paradigma de gestão da marca	Forma enraizada de encarar e gerir a marca e o seu valor, devidamente partilhada pelos membros de uma comunidade organizacional caracterizada por uma cultura comum (Louro e Cunha, 2001, p. 853).	Análise do conjunto de pressupostos implícitos, das crenças colectivas, dos valores, percepções e práticas relacionados com o 'porquê' (papéis e benefícios da marca e medidas de desempenho da gestão da marca), o 'quê' (conceito de marca e de gestão da marca), o 'quem' (estrutura organizacional da marca, e decisores e executores), e o 'como' da gestão da marca (as práticas da gestão da marca).

Fonte: Investigador.

3.6.4 Envolvimento da literatura.

No capítulo 5, foi efectuada uma comparação dos conceitos e teoria emergentes com a literatura existente, tendo em vista identificar semelhanças e contradições e as suas razões. Em particular, foi examinada a literatura conflituante com a teoria emergente, para reforçar a confiança nos resultados e obter uma compreensão mais aprofundada, quer da teoria emergente, quer da literatura conflituante, para além de se definirem os limites da generalização da investigação focal. Foi efectuada uma tentativa de reconciliar os resultados conflituantes numa única perspectiva teórica, elevando desta maneira o nível teórico e a generalização dos resultados. Procurou-se, igualmente, examinar a literatura sobre a gestão da marca na PME para proporcionar uma perspectiva integrada do fenómeno envolvendo aspectos normalmente associados entre si. Desta forma, a ligação da teoria emergente à literatura existente visou aumentar a validade interna, a generalização e o nível teórico da construção de teoria com base em estudos de caso.

O produto final da construção da teoria com base em estudos de caso consistiu num quadro conceptual (ou conceitos, ou proposições) sobre as diferenças da gestão da marca na PME.

Em resumo, o processo dos estudos de caso incluiu: (i) a especificação de construtos *a priori;* (ii) a especificação da população a estudar; (iii) a utilização de tácticas de análise individual e cruzada de casos; e (iv) o envolvimento da literatura. A teoria emergente pode ser testada com construtos que podem ser prontamente medidos e proposições que se podem provar ser falsas, para além de ser empiricamente válida. Procurou-se proporcionar uma teoria parcimoniosa e uma perspectiva global, testável e logicamente coerente, que emergiu no decurso da investigação. Para o efeito, seguiu-se um procedimento analítico cuidado, suportando a evidência a teoria proposta. Foram tomadas em consideração explicações rivais e foram proporcionadas as informações sobre a amostra utilizada, os procedimentos de recolha de dados e a análise. Foi igualmente apresentada evidência suficiente para cada construto para permitir aos leitores fazerem a sua própria avaliação do seu ajustamento à teoria.

3.6.5 CAQDAS e QSR N6 Student.

CAQDAS (*Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software*) é um acrónimo utilizado para descrever um conjunto de pacotes de software que têm vindo a ser desenvolvidos ao longo das últimas duas décadas para ajudar na análise de dados qualitativos. Esta investigação usou um desses programas informáticos, o *QSR N6 Student* – Uma versão para estudantes de 2002 do *NUD*IST* (*Non-numerical Unstructured Data Indexing Searching and Therising*), um software para a análise de dados qualitativos. A utilização deste tipo de software foi defendido por Gummesson (2003), que reconheceu que tal software pode aumentar a velocidade e a eficiência do processo de interpretação de dados.

O *QSR N6 Student* foi um recente acrescentamento da linha de software da *QSR NUD*IST*, que se apresenta como a líder mundial nesta área, tendo sido criado especificamente para estudantes. Tem a vantagem de dispor de um *interface* visual e de controlos que permitiram um contacto directo com os dados, um acesso imediato e exploração e importação, codificação, procura e gestão de dados muito rápidos. Este software suportou as principais tarefas requeridas pelo investigador, nomeadamente:

- Importação de dados de texto e registo de dados externos;
- Gestão documental flexível;
- A função de "Editar-enquanto-se-codifica", o que permitiu anotar e editar sem prejudicar a codificação;
- Escrita de memorandos sobre ideias ou dados;
- Investigação fácil e recodificação flexível de dados codificados numa determinada categoria;
- Busca de natureza qualitativa e não meramente mecânica, com busca de texto ou padrões de codificação;
- Exibição e exploração de padrões nos dados de forma visual numa matriz viva conducente de forma directa aos dados;
- Construção de novas buscas sobre resultados de uma busca prévia;
- Armazenagem de informação sobre os respondentes, sites, entre outros.

Os principais instrumentos disponibilizados pelo N6 Student são:

- Sistema de documentos, através do qual se define, navega e explora, lista e revê todos os documentos dos dados;
- Sistema de nodos (ou índices de categorias) para se guardarem ideias, permitindo criar, transferir, definir e ordenar nodos; codificar unidades de documentos; ver e rever tudo o que se encontra codificado numa determinada categoria, armazenar e editar memorandos;
- Investigador de texto ou códigos, permitindo apontar para onde se pretende fazer uma pergunta. Os resultados são codificados, construindo e testando teorias sobre os dados.

Gummesson (2003) evidenciou que o N6 permite "armazenar dados de uma forma ordenada, proporcionar estruturas e hierarquias dos dados, executar certas tarefas analíticas e responder a questões que o investigador coloque aos dados" (p. 485). No entanto, este mesmo autor alertou para o facto de tal software apoiar mas não substituir a interpretação, o que exige a intervenção de pessoas – os investigadores – com as suas capacidades analíticas devidamente desenvolvidas e refinadas.

O texto dos documentos *on-line* foi dividido em unidades de texto (UT) que foram codificados de acordo com os índices de categorias referidos como 'nodos' pelo N6. Cada nodo representou uma categoria de dados considerada relevante para a investigação. Quando um documento foi importado *on-line* e indexado a nodos desta maneira, partes específicas do texto ficaram referenciados de acordo com as unidades de texto. Estas foram ligados à referência do documento para proporcionar uma referência de fonte mais exacta para o texto citado nos capítulos empíricos. *Por exemplo, uma citação do proprietário-gestor da PME A é referenciada como 'PG da empresa A: 36-38', indicando a entrevista específica (foi só uma entrevista por respondente) e os números das linhas de texto no sistema N6.*

No Quadro 3.2 seguinte apresenta-se informação relativa à identificação dos documentos no sistema informático N6.

Quadro 3.3 – Identificação dos documentos no N6

Código	*Nome do documento*	*Descrição*
1	Empresa A	*Estudo de caso 1: Entrevista ao proprietário-gestor da empresa A (E1) *2003.06.27
2	Empresa B	*Estudo de caso 2: Entrevista ao proprietário-gestor da empresa B (E2) *2003.07.02
3	Empresa C	*Estudo de caso 3: Entrevista ao proprietário-gestor da empresa C (E3) *2003.07.03
4	Empresa D	*Estudo de caso 4: Entrevista ao proprietário-gestor da empresa D (E4) *2003.07.15
5	Empresa E	*Estudo de caso 5: Entrevista ao proprietário-gestor da empresa E (E5) *2003.07.21
6	Empresa F	*Estudo de caso 6: Entrevista ao proprietário-gestor da empresa F (E6) *2003.11.12
7	Empresa G	*Estudo de caso 7: Entrevista ao proprietário-gestor da empresa G (E7) *2003.11.13
8	Empresa H	*Estudo de caso 8: Entrevista ao proprietário-gestor da empresa H (E8) *2003.11.17
9	Empresa I	*Estudo de caso 9: Entrevista ao proprietário-gestor da empresa I (E9) *2003.11.19
10	Empresa J	*Estudo de caso 10: Entrevista ao Director Comercial da empresa J (E10) *2003.11.24
11	Responsável sectorial A	*Entrevista ao responsável sectorial A (E11) *2003.06.03
12	Responsável sectorial B	*Entrevista ao responsável sectorial B (E12) *2003.06.23

13	Investigador académico	*Entrevista a investigador académico da marca (E13) *2003.06.13
14	Consultor da marca A	*Entrevista ao consultor de marca A (E14) *2003.06.18
15	Consultor da marca B	*Entrevista ao consultor de marca B (E15) *2003.07.07
16	Consultor da marca C	*Entrevista ao consultor de marca C (E16) *2003.07.08
17	Administrador de grande empresa	*Entrevista a administrador de grande empresa do sector do calçado (E17) *2003.11.20
18	Responsável oficial	*Entrevista a responsável oficial (E18) *2003.12.03
19	Testemunhos Jornais APICCAPS	*Testemunhos recolhidos em Jornais da APICCAPS

Fonte: Investigador

A principal vantagem da utilização de *software* informático neste estudo residiu na gestão dos dados e, indirectamente, na sua análise. Os sistemas de documentos e de índices facilitaram o processo de codificação e a subsequente recuperação de dados. Permitiu, igualmente, uma pista de auditoria dos procedimentos da investigação que contribuíram para a sua confiança. A análise foi ajudada com a capacidade do sistema de construir e corrigir estruturas de codificação complexas de uma forma relativamente fácil. Duas questões importantes emergiram na utilização deste software. Em *primeiro lugar*, o número de procedimentos envolvidos na instalação e exploração exaustiva do sistema absorveu algum tempo, embora tivesse ocorrido uma considerável poupança de tempo após a conclusão da sua instalação. Em *segundo lugar*, o investigador experenciou algum distanciamento dos dados ao utilizar apenas os relatórios dos nodos gerados pelo programa que citavam unidades de texto relevantes fora do seu contexto. Foi possível regressar aos dados no seu contexto original, mas foi um processo que consumiu algum tempo. Para ultrapassar este problema, foram igualmente utilizadas cópias em papel das transcrições quando uma interpretação contextual foi considerada importante.

3.6.6 Validade, Confiança e Generalização.

3.6.6.1 Triangulação.

A capacidade de melhorar a validade dos resultados através da triangulação de evidência através da utilização de múltiplas fontes de dados é uma componente chave da investigação de estudo de caso (Yin, 1994). Na investigação das ciências sociais, a triangulação é "a combinação de metodologias no estudo do mesmo fenómeno" (Denzin, 1978, p. 297). Existem quatro tipos distintos de triangulação (Hussey e Hussey, 1998), que foram utilizados em maior ou menor grau nesta investigação:

- 'Triangulação de teorias', em que é deitada a mão a uma teoria de uma determinada disciplina que é utilizada para tentar explicar um fenómeno noutra teoria. Fundamentalmente, esta dissertação pretendeu considerar as teorias da gestão da marca no contexto da PME e, neste sentido, a triangulação teórica está subjacente à investigação;
- 'Triangulação de investigadores', em que diferentes investigadores colhem e comparem evidência relativa ao mesmo assunto. Nesta investigação, os dados primários foram colhidos apenas pelo seu autor, o que não permitiu este tipo de triangulação;
- 'Triangulação metodológica', que implica que duas ou mais abordagens de investigação a um único problema sejam utilizadas. Nesta investigação, foram basicamente utilizadas três maneiras para a obtenção de dados: entrevistas, observação, e relatórios e documentação. O objectivo foi comparar informações de diferentes fontes relativas ao mesmo tema ou questão de investigação, tendo em vista aumentar a confiança na validade e generalização dos resultados. Para além das entrevistas directas aos proprietários-gestores das PMEs estudadas, e da observação não-participante (incluindo pontos de vendas das marcas estudadas) foram igualmente revistos os estudos, relatórios e outra documentação sobre as marcas e empresas estudadas.
- 'Triangulação de dados', ou triangulação no âmbito dos métodos, que tenta compreender diferentes pontos de vista e perspectivas utilizando a mesma

abordagem de investigação. Nesta investigação, para além das entrevistas a proprietários-gestores foram obtidas e desenvolvidas novas perspectivas através da realização de entrevistas a outros informantes esclarecidos, para a triangulação de informações e obtenção de explicações.

3.6.6.2 Validade e confiança.

Ainda que a triangulação disponha de pontos fortes que contribuem para a validade dos resultados dos estudos de caso, suscita no entanto algumas dificuldades no que respeita particularmente à questão da confiança (*reliability*). Uma abordagem multi-métodos pode reduzir a confiança ao tornar a transparência da metodologia mais difícil, e a replicação da investigação quase impossível de se alcançar.

A confiança dos construtos (*construct reliability*) foi assegurada através do desenvolvimento dos guiões de entrevista e da criação de uma base de dados dos estudos de caso (Yin, 1994). Os guiões de entrevista asseguraram que a recolha das informações se concentrasse nas percepções e práticas de gestão da marca em conformidade com os objectivos da análise temática realizada, que a mesma informação estava a ser recolhida para todos os casos, e ajudaram ainda na análise dos dados.

Em particular, a utilização de *software* informático ajudou a melhorar a transparência dos métodos de investigação ao deixar um rasto definido na gestão e análise dos dados. A questão de se saber se qualquer outro investigador chegaria às mesmas conclusões através de investigação em circunstâncias similares mantém-se, mas esta medida da confiança da investigação é menos importante numa investigação de natureza qualitativa e interpretativa, como é o caso desta (Guba e Lincoln, 1994).

A validade dos construtos (*construct validity*) foi assegurada através da utilização de múltiplas fontes de evidência, a criação de uma cadeia de evidências, e a revisão das versões provisórias dos resultados dos estudos de caso por informantes chave (Yin, 1994). A validade não é, de modo algum, aceite como um critério significativo para a investigação qualitativa e interpretativa (Denzin e Lincoln, 2000), mas para ajudar nesta questão, foi adoptada a validação dos respondentes e o recurso a terceiros. A validação de terceiros envolveu o recurso a colegas e outras pessoas bem informadas no sector estudado mas não directamente envolvidos nas PMEs dos estudos de caso. Consultores

e especialistas de marketing na área das PMEs assumiram este papel através da revisão e de comentários sobre a evidência e as interpretações apresentadas pelo investigador. A validação dos respondentes foi igualmente utilizada, sempre que possível, através do reporte dos principais resultados aos proprietários-gestores envolvidos na investigação. Foram ainda devidamente acautelados os seguintes aspectos importantes relativos à validade das interpretações qualitativas, segundo Curran e Blackburn (2001):

1) A definição do problema de investigação foi expressa de forma clara e precisa;
2) Os conceitos-chave e os pressupostos foram definidos clara e precisamente;
3) Foi assegurada uma **adequação metodológica** em termos das formas como os dados foram obtidos (justificação teórica dos respondentes ou situações de estudos de caso seleccionados, representatividade teórica dos respondentes e estudos de caso, formas de recolha de dados, estratégias de entrevista e triangulação de dados);
4) Foi assegurada uma **adequação analítica,** ou seja, os elementos da interpretação estão claramente definidos e a lógica que os liga claramente apresentada;
5) A interpretação foi situada no contexto da investigação prévia e procurou antecipar as objecções que um leitor informado possa fazer;
6) A dissertação não faz reivindicações universais. Apresenta sugestões para futuras investigações;
7) Atribuiu-se a devida atenção às implicações para a política e prática;
8) Acautelou-se a validação dos respondentes, para assegurar uma adequada captação das definições, pontos de vista e lógicas de acção.

3.6.6.3 Generalização.

A questão da representatividade e generalização não se revela particularmente importante na investigação de estudos de caso, podendo ser escolhidos casos que, apesar de serem atípicos, possuam no entanto um elevado poder explicativo. Conforme referido na secção 3.4, preferiu-se seleccionar casos ilustrativos, ricos em informação e variados em vez de casos representativos, tendo em vista gerar perspectivas múltiplas sobre o fenómeno. Pode ser possível generalizar a partir de um número reduzido de

casos ou até um único caso, desde que a análise dos casos ilustrativos seja devidamente apropriada e penetrante.

Uma questão importante que tem sido colocada na literatura metodológica é a seguinte: será significativa a generalização no contexto social? Com o surgimento da teoria contingencial e a mudança de paradigmas, a teoria tem-se vindo a transformar numa *teoria local*. Nesta situação, o conhecimento num contexto social surge quando se é capaz de lidar com uma situação específica. Existe, pois, dúvida e cepticismo quanto ao significado de generalização, tendo em conta os contributos de Glaser e Strauss (1967). Por outro lado, Curran e Blackburn (2001) lembram que "a generalização é difícil" (p. 7) sobretudo nas empresas de menor dimensão, porque existe uma variedade muito grande de situações em que as empresas e os empresários se poderão encontrar na realidade empresarial:

> "Considerando as complexidades e o leque de influências identificadas, todos os estudos são obrigados a falhar num ou mais critérios de avaliação, limitando a generalização dos seus resultados. Noutras palavras, não existem resultados perfeitos e incontestáveis na investigação sobre PMEs (ou qualquer outro fenómeno empresarial). O teste de qualidade de qualquer investigação é o *ponto* até ao qual as suas conclusões podem ser generalizadas de forma convincente para uma audiência mais vasta e particularmente para os colegas investigadores...Mas as descobertas de qualquer investigação não são mais do que provisórias, nem que seja porque o mundo real está constantemente a mudar." (Curran e Blackburn, 2001, p. 7)

Concordamos ainda com estes autores quando defendem que:

> "Toda a investigação é incompleta. Nenhum projecto jamais proporciona uma resposta definitiva para o problema que procura compreender. O que uma investigação de confiança alcança é *mais compreensão* e não *compreensão completa*. Os que esperam que a investigação proporcione sempre respostas conclusivas estão a pedir o impossível. ... Não há garantia que o conhecimento não será suplantado por uma futura e melhor investigação. Não há menos verdade na física, medicina e engenharia, do que é na investigação social e empresarial, incluindo a investigação da pequena empresa" (Curran e Blackburn, 2001, p.25)

Em bom rigor, a generalização está estreitamente relacionada com a ***validade***, ou seja, a medida em que os investigadores são capazes de utilizar o seu método para estudar o que procuraram estudar, em vez de estudarem qualquer outra coisa. O critério favorito da ciência é, contudo, o da *confiança/segurança*, o que significa que dois ou mais investigadores que estejam a estudar o mesmo fenómeno com propósitos similares deveriam chegar aproximadamente aos mesmos resultados. Um estudo com elevada confiança pode ser replicado por outros. A validade significa que uma teoria, modelo, conceito ou categoria descreve a realidade de uma forma ajustada. (Gummesson, 2000, p. 91/92).

Em suma, devido à escala limitada da investigação empírica, a generalização é fraca. Esta fraqueza, contudo, é temperada no caso da investigação da PME pelas características do fenómeno estudado. Um, em particular, reduz esta fraqueza: a extrema heterogeneidade da população das PMEs e de todos aqueles que estão ligados às actividades da empresa de menor dimensão (Curran e Blackburn, 2001).

3.7 Limitações da investigação dos estudos considerados.

O desenho de investigação, assente em casos múltiplos e embebidos, revelou-se muito exigente em termos de consumo de tempo e de recolha de informações. Nem sempre foi possível obter toda a informação pretendida caso a caso e com o detalhe desejado para cada questão de investigação, para se obter uma representação rigorosa do fenómeno estudado. Os respondentes nem sempre foram claros, directos e exaustivos nas respostas às questões colocadas no decurso das entrevistas tendendo, por vezes, a uma certa divagação, o que exigiu um esforço adicional de (re) centramento do diálogo. Por outro lado, nem sempre se revelou possível um contacto mais regular e ajustado ao calendário da investigação com os proprietários-gestores entrevistados, atendendo ao seu conhecido envolvimento pessoal na gestão quotidiana das suas empresas (incluindo deslocações ao estrangeiro para participação em feiras internacionais).

A metodologia dos estudos de caso não está, igualmente, isenta de críticas, como sejam a falta de validade e confiança estatística, a possibilidade de gerar hipóteses mas não testá-las, não sendo possíveis generalizações com base em estudos de caso. (Gummesson, 2000, p. 88).

Finalmente, uma questão de investigação importante na tentativa da conceptualização do processo da marca tal como praticado pelos proprietários-gestores esteve relacionada com a busca do significado comum dos termos utilizados. Constatou-se que a compreensão da terminologia da marca por parte dos proprietários-gestores difere não apenas das definições teóricas dos livros, mas igualmente de proprietário-gestor para proprietário-gestor, e entre os diversos actores do contexto entrevistados. Tal situação exigiu um grande esforço de integração, síntese e conceptualização dos dados, o que nem sempre se revelou fácil.

3.8 Considerações éticas

As considerações éticas nesta investigação estão relacionadas com a natureza qualitativa e contexto específico da investigação. A natureza das relações entre o investigador e as pessoas no âmbito das empresas visitadas pode suscitar várias questões éticas numa investigação de estudos de caso. Esta investigação, envolvendo contactos directos e frequentes entre investigador e o investigado, levantou preocupações para além das questões de confidencialidade dos respondentes.

As principais questões éticas consideradas na concepção da investigação foram do tipo:

- Em que medida o processo de investigação poderá prejudicar os seus participantes?
- Os resultados da investigação causarão algum prejuízo aos participantes ou outros não envolvidos na investigação?
- Foram utilizadas práticas de investigação correctas na recolha, análise e disseminação da investigação?

Foram adoptadas os seguintes princípios:

- Respeito pelas conveniências de atendimento e disponibilidade de tempo dos participantes, sem forçar nenhum curso de acção;
- Aderência à confidencialidade em termos de identidade das PMEs e indivíduos envolvidos. Este princípio foi aplicado, quer nas empresas abrangidas pela investigação em que as informações obtidas numa empresa nunca foram disponibilizadas para outras, quer em quaisquer publicações decorrentes da investigação. Foram atribuídos pseudónimos às PMEs e suas localizações, que são utilizados ao longo desta dissertação. Embora os indivíduos sejam citados textualmente no texto da análise, as transcrições de entrevistas que poderiam conduzir à identificação de PMEs específicas não foram incluídas.
- Consentimento de todos os que participaram na investigação com uma compreensão clara do seu papel e do uso dos seus dados.

3.9 Conclusão.

Numa perspectiva metodológica, esta dissertação combinou uma revisão da literatura nacional e internacional existente com dados primários obtidos através da realização de uma investigação temática envolvendo estudos de caso. Foram conduzidos estudos de caso em 10 empresas (9 PMEs e uma grande-baixa empresa de referência portuguesas do sector do calçado), representando casos ilustrativos de experiências variadas da marca, tendo em vista uma conceptualização das diferenças dos conceitos de gestão da marca no contexto da PME. Visou-se relacionar os conceitos identificados uns com os outros (e com a teoria existente), para construir um todo coerente. Desta forma, procurou-se proporcionar uma compreensão mais ampla e profunda da experiência da marca em PMEs, através de um conjunto integrado e parcimonioso de associações entre vários conceitos; associações que anteriormente não se encontravam devidamente documentadas, eram obscuras ou eram desconhecidas.

Nesta secção, procurou-se demonstrar que a metodologia de investigação de estudos de caso tende normalmente a ser utilizada na abordagem de problemas de investigação no âmbito dos paradigmas do realismo ou construtivista, em lugar do paradigma positivista. Considerando que o problema de investigação desta dissertação se debruçou principalmente sobre questões do tipo *"como e porque?"*, foi feita uma opção pela metodologia de estudos de caso tendo como paradigma científico de referência o realismo científico, visto que a nossa análise assentou:

1. Na investigação de um fenómeno contemporâneo e dinâmico e num corpo de conhecimento emergente (a gestão da marca no contexto da PME);
2. No contexto de vida real do fenómeno da marca na PME, onde as fronteiras entre tal fenómeno e o seu contexto não são claros;
3. Na utilização de um conjunto de informações sobre cada um e todos os casos, obtido através de entrevistas, da observação, documentação diversa, impressões e declarações de terceiros sobre os casos e a problemática da marca na PME.

Pela sua natureza, esta investigação integrou duas fases: uma fase exploratória e outra de investigação de campo. A *primeira fase*, conceptual, incluiu uma extensa revisão da literatura sobre os conceitos convencionais e a teoria focal da gestão da marca (realizada no capítulo 2), assim com a realização de entrevistas exploratórias a responsáveis sectoriais e de entidades oficiais. A *segunda fase*, empírica, envolveu o recurso a uma abordagem indutiva e baseada em investigações sistemáticas e em profundidade das percepções e práticas de gestão da marca por parte de proprietários-gestores de PMEs, assim como a obtenção de testemunhos privilegiados através da realização de entrevistas em profundidade a consultores das áreas da comunicação e da marca e que prestam serviços a PMEs nestes domínios, a responsáveis da Associação Sectorial e do Centro Tecnológico do Calçado e de outras entidades do sector.

O objectivo principal da metodologia da investigação foi proporcionar uma adequada interpretação das diferenças da gestão da marca no contexto da PME com base nas percepções e práticas de gestão da marca de proprietários-gestores e outros actores informados do contexto. As informações foram recolhidas através de entrevistas, observação não-participante, relatórios e documentação, que foram devidamente analisadas com a utilização do software informático QSR N6 Student. Ao mesmo tempo que a triangulação de evidência contribuiu para a validade dos resultados dos estudos de caso, as questões de confiança e da generalização necessitaram de ser consideradas em qualquer tipo de avaliação dos resultados obtidos. A evidência empírica que emergiu desta metodologia é apresentada e analisada no capítulo 4 e interpretada no capítulo 5, seguintes.

"O desafio consiste em dar sentido a quantidades enormes de dados, reduzir o volume da informação, identificar padrões significativos, e construir um quadro para se comunicar o essencial daquilo que os dados revelam."

(Patton, 1990, pp. 371/2)

4. Análise dos dados.

4.1 Introdução.

Após a justificação e descrição da metodologia de recolha de dados efectuada no capítulo anterior, este capítulo tem como objectivos fundamentais a apresentação e análise descritiva dos dados recolhidos face à sua relevância para as questões da investigação, com exposição dos padrões de resultados suportados pela evidência empírica trazida à luz pelos procedimentos metodológicos adoptados.

Na *secção 4.2*, apresenta-se o perfil do conjunto dos estudos de caso e dispensa-se uma atenção ao estudo individual de cada caso, visto a análise dos dados ser o coração da construção de teoria a partir de tais estudos. Tal implicou a redacção de sinopses de cada estudo de caso evidenciando as variações individuais e os aspectos mais representativos, típicos ou emblemáticos dos mesmos.

Na *secção 4.3*, procede-se à configuração dos dados por cada questão de investigação, pela mesma ordem em que foram apresentadas no capítulo dois e serão abordados na secção 5.2 do capítulo seguinte. Foi utilizada uma estratégia de análise mista, ou seja, uma abordagem orientada para cada estudo de caso e combinada com uma abordagem orientada para as temáticas relacionadas com as cinco categorias analíticas definidas (Miles e Huberman, 1994, p. 176), a qual proporcionou informações focalizadas e condensadas que constituem um retrato descritivo e inteligível das experiências da marca de cada caso. A preocupação foi conseguir uma familiarização com cada caso encarado como uma entidade em si e, simultaneamente, permitir o surgimento de padrões conotados com cada caso antes de se proceder à generalização de padrões para os múltiplos casos. Neste sentido, são apresentados, por cada questão de investigação, resumos narrativos com utilização das palavras dos respondentes para se descrever as experiências da marca. Desta forma, assegurou-se que os padrões identificados derivam dos dados dos estudos de caso, em vez de lhes serem impostos antes da recolha e análise dos dados. Descrevem-se ainda os padrões comuns aos vários estudos de caso. Foi adoptada a táctica de, para cada categoria analítica seleccionada, identificar semelhanças dentro de grupos de casos (um grupo de médias-baixas empresas e outro de médias-médias, médias-elevadas e grande-baixa empresa) conjugadas com

diferenças inter-grupos de casos. Desta forma, evitou-se ficar pelas primeiras impressões, tendo sido realizada uma análise exaustiva e estruturada dos dados, que resultou numa proposta de teoria com uma grande aderência aos dados.

Na *secção 4.4*, procede-se a uma identificação resumida das principais diferenças conceptuais da gestão da marca no contexto da PME para, *finalmente*, se apresentarem as conclusões do capítulo.

Para se assegurar uma clara separação entre a descrição e a interpretação dos resultados, separar os resultados obtidos da discussão do seu significado, e preservar a devida objectividade da análise dos dados, neste capítulo não foram retiradas conclusões gerais ou comparados os resultados com as propostas da literatura que foram revistas no capítulo 2, o que acontecerá no capítulo 5 seguinte.

4.2 Breve descrição dos casos.

No Quadro 4.1, apresenta-se resumidamente o perfil conjunto das dez empresas dos estudos de caso. De seguida, procede-se a uma descrição de cada caso e à caracterização das respectivas marcas comercializadas.

Quadro 4.1 – Perfil das empresas dos estudos de caso (em Dezembro de 2003)

Empresas	*Número de anos em actividade*	*Distrito*	*Nº Empregados*	*Volume de vendas em 2003 (euros)*	*Vendas p/ empregado (em euros)*	*Classificação da empresa*	*Principais marcas comercializadas*
A	23	Aveiro	56	1 660 000	29 642	Média-baixa empresa	A1 e A2
B	61	Aveiro	63	4 905 815	77 870	Média-baixa empresa	B1 e B2
C	9	Porto	68	5 500 000	80 882	Média-baixa empresa	C1, C2 e C3
D	38	Aveiro	87	1 823 556	20 960	Média-baixa empresa	D1, D2 e D3
E	15	Aveiro	87	4 300 000	49 425	Média-baixa empresa	E1 e E2
F	57	Aveiro	100	5 081 263	50 813	Média-média empresa	F1, F2 e F3
G	22	Porto	103	8 620 592	83 695	Média-média empresa	G1 e G2
H	32	Aveiro	190	10 000 000	52 632	Média-média empresa	H1 e H2
I	40	Aveiro	230	6 500 000	28 261	Média-elevada empresa	I1, I2 e I3
J	19	Braga	301	19 474 073	64 698	Grande-baixa empresa	J

Fonte: Investigador (Dados dos estudos de caso).

Empresa A – *Um caso de vontade e de vulnerabilidade na construção de marcas*

Esta média-baixa empresa foi fundada em 1978, tendo nascido com um projecto visando explorar uma oportunidade comercial associada aos novos conceitos de produtos de calçado para a camada jovem feminina, assumindo-se como a primeira empresa em Portugal a fabricar uma linha jovem do tipo *"avant-guarde"* (linha *"trendy"*) com a sua marca A1. A partir de 1981 iniciou o processo de exportação para os mercados internacionais, tendo experimentado vários dissabores. Em 1987 penetrou no mercado norte-americano com uma boa quota da sua produção, o que se veio a traduzir num forte revés face à forte desvalorização do dólar americano entretanto ocorrida. Em 1989 penetrou no mercado soviético, mas com resultados igualmente pouco favoráveis. De 1990 a 1997 procurou afirmar-se nos mercados dos Estados Unidos e do Japão. Em 1996 criou a sua marca A2, direccionada para as camadas mais jovens, com o intuito de reforçar a imagem de criatividade, *design* e qualidade da empresa. A partir de 1998 encetou um processo de modernização organizacional e tecnológica, com o objectivo da certificação da qualidade e de implementação de novas técnicas de comercialização e de marketing. Contudo, nos últimos anos, a empresa sofreu vários reveses com a perda de clientes importantes e com as suas vendas para o mercado americano que se ressentiram perante a desvalorização do dólar face ao euro.
Aprendeu, no entanto, a efectuar uma nova abordagem à marca com base numa experiência com uma marca estrangeira subcontratada. Tem vindo a reconhecer que o desenvolvimento de parcerias com outras empresas e da área comercial da sua empresa serão decisivos para fazer face às novas realidades do mercado, e que a aposta em duas novas marcas (através da reactivação de uma marca já existente e do lançamento de uma outra) será indispensável para a sobrevivência da empresa.
Este caso mostrou que, apesar da enorme vontade/predisposição manifestada pelo proprietário-gestor de uma PME para a construção de marcas próprias e da sua convicção de que estas poderão contribuir para a criação de uma vantagem competitiva para a sua empresa, o mesmo poderá debater-se com dificuldades associadas à sua limitação dos recursos e competências necessárias para a construção de marcas com um desempenho adequado e sustentável, e a uma excessiva dependência de um número reduzido de clientes.

Quadro 4.2 – Caracterização das marcas da empresa A (em Dezembro de 2003)

Dimensão de análise	*Descrição*
Principais linha(s) de produto (importância relativa)	Calçado de senhora (100%)
Outros produtos relacionados	Não
Lojas próprias *Clientes*	Não Lojistas e importadores/distribuidores estrangeiros de marcas próprias
Concorrentes	Outras marcas italianas e espanholas
N.º marcas comercializadas/ anos de comercialização	2 marcas – marca A1 com nome da empresa (23 anos) e marca A2 (7 anos)
Nicho(s) de mercado servido(s)	Marca A1 – calçado de moda clássico-moderno (25-40 anos) Marca A2 – calçado de moda jovem (15-25 anos)
Gama(s) de qualidade	Marca A1 – alta; marca A2 – alta
Produção (p. p. dia)/máxima *Produção global (p.p. ano)* *Distribuição da produção (p.p. ano)*	1300 70 000 Marca A1 – 3% Marca A2 – 12% Produção subcontratada para retalhistas/ distribuidores – 85%
% (peso) das vendas da marca nas vendas totais da empresa	Marca A1 – 3 %; Marca A2 – 12 %
Idem, prevista para daqui a três anos	Marca A1 – 8% Marca A2 – 50/60 %
Âmbito geográfico de actuação	Vendas de ambas as marcas, sobretudo, para os mercados internacionais (Europa)
Existência de colecções próprias/ *Número*	Sim 2
Preço praticado por marca (saída da fábrica) *Preço médio global (p.p. à saída da fábrica)*	Marca A1 - € 34,00 Marca A2 - € 38,00 € 23,71
Mark-up aplicado (pelo reta-lhista) *Preço médio de venda ao público*	Em Portugal: 2 No estrangeiro: 2,3/3,5 Marca A1 – Em Portugal € 70,00; nos mercados internacionais entre € 80,00 e € 122, 00 Marca A2 - Em Portugal, € 65,00; nos mercados internacionais entre € 75,00 e € 115, 00

Fonte: Investigador (Dados dos estudos de caso).

Empresa B – *Um caso de construção de marcas no contexto de uma empresa tradicional*

Esta empresa foi constituída em 1942 (sendo a mais antiga dos estudos de caso realizados), e iniciou a sua actividade internacional apenas em 1964 com base num sistema de produção subcontratada para as grandes marcas internacionais.

Tradicionalmente, a estratégia empresarial assentou no fabrico de calçado de elevada qualidade e prestígio, a partir de uma tecnologia de fabrico inglesa, centenária e diferenciada. Tal tecnologia permite obter um calçado marcadamente diferenciado e que apresenta várias vantagens, designadamente no que se refere às possibilidades de reparação, flexibilidade, conforto e duração. Dado o seu tipo de fabrico cuidado e meticuloso, envolvendo, por vezes, mais de duzentos processos e levando, em diversas circunstâncias, oito semanas a completar. Pelas suas características, é um calçado universalmente popular. No passado, a empresa conseguiu conquistar uma elevada notoriedade da sua marca própria B2 no mercado nacional.

O actual proprietário-gestor da empresa começou por ser um colaborador do escritório da empresa, foi adquirindo conhecimentos na área de produção do calçado manual, e progrediu para quadro comercial da empresa, assumindo a responsabilidade do desenvolvimento internacional da empresa. Entretanto, adquiriu uma participação de 50% no capital social da empresa. Há sete anos, face à evolução dos mercados e pressões competitivas, e com a colaboração de um filho, iniciou a construção da sua marca própria B1 para complementar a actividade de fabricação principal (de produção subcontratada), o que implicou o prosseguimento de uma estratégia de renovação e de modernização para implementar a nova marca. Esta marca, destinada exclusivamente aos mercados internacionais, procura diferenciar-se através de uma boa relação preço/qualidade e ao possuir uma inspiração claramente britânica realçada por notas de fantasia tipicamente latinas. Mais recentemente, há cerca de dois anos, o actual proprietário-gestor adquiriu o controlo total da empresa, e tem em curso o lançamento de uma nova marca assente num conceito de alta qualidade e sofisticação, destinada aos clientes exigentes nos mercados internacionais.

No entanto, este caso revelou que o desempenho da marca pode debater-se, na prática, com o forte peso da tradição e da cultura industrial da empresa, nem sempre favoráveis a uma adequada e consistente orientação empreendedora para a marca.

Quadro 4.3 – Caracterização das marcas da empresa B (em Dezembro de 2003)

Dimensão de análise	*Descrição*
Principais linha(s) de produto/ importância relativa	Calçado de homem (100%)
Outros produtos relacionados	Cintos
Lojas próprias *Clientes*	Não Pequenas cadeias de lojistas
Concorrentes	Outras marcas inglesas, italianas e espanholas
Nº marcas comercializadas/ anos de comercialização	2 marcas – marca B1 (7 anos) e marca B2 (61 anos)
Nicho(s) de mercado servido(s)	Marca B1 - Calçado clássico de qualidade Marca B2 – Calçado tradicional
Gama(s) de qualidade	Marca B1 -Média/alta Marca B2 - Média
Produção (p. p. dia)/máxima *Produção global (p.p. ano)* *Distribuição da produção (p.p. ano)*	320 67 000 Marca B1 – 30% Marca B2 – 7% Subcontratada para outras empresas/marcas – 63%
% (peso) das vendas da marca nas vendas totais da empresa	Marca B1 - 35% Marca B2 – 6%
Idem, prevista para daqui a três anos	Marca B1 - 35% Marca B2 – 6%
Âmbito geográfico de actuação	Venda exclusiva da marca B1 nos mercados internacionais (Europa e Japão), e da marca B2 no mercado nacional
Existência de colecções próprias/ Número	Sim 2
Preço praticado por marca (saída da fábrica)/ *Preço médio global (p.p. à saída da fábrica)*	Marca B1 - € 80, 00 - € 90,00 Marca B2 - € 60,00 € 73,22
Mark-up aplicado (pelo retalhista) *Preço médio de venda ao público*	Marca B1 - 2,5 - 2,8 Marca B2 – 2,0 Marca B1 € 200,00 - € 250,00 Marca B2 € 120,00

Fonte: Investigador (Dados dos estudos de caso).

Empresa C – *Um caso de ousadia empreendedora para a marca de vocação internacional, no contexto de uma empresa relativamente recente*

A empresa foi criada em 1994, inicialmente nos moldes tradicionais da indústria do calçado nacional, ou seja, como uma empresa com características familiares (a família do empresário está na indústria do calçado há mais de sete décadas) e para produzir em regime de subcontratação para marcas internacionais (i.e., a feitio para outros

fabricantes). No entanto, no ano seguinte avançou com um projecto ambicioso de marca própria, a marca C1, por rapidamente ter constatado que a dependência produtiva não era uma situação economicamente vantajosa e sustentável no futuro.

O proprietário-gestor desta empresa é, provavelmente, um dos melhores exemplos da ousadia empreendedora nacional. A sua irreverência focalizou-se na exploração agressiva de um nicho de mercado específico, o que permitiu que esta PME conquistasse um papel de destaque a nível internacional com a construção da marca própria C1, em (apenas) oito anos. Desde 1995, passou a assumir-se como uma empresa vocacionada para o *design*, desenvolvimento e *marketing* e, consequentemente, muito para além do anterior foco produtivo. Foi adoptada uma abordagem vertical do negócio da marca, passando a controlar directamente todas as fases da cadeia de valor do calçado de moda: design/desenvolvimento/ produção/gestão da marca/retalho/ grossista e comércio electrónico. Ou seja, a empresa assegura o desenvolvimento, a elaboração de protótipos e as operações de montagem da produção (visto recorrer à intensamente a uma rede de subcontratantes na região para as operações de corte e costura).

A empresa procurou construir, igualmente, uma marca com uma implantação global e com um conceito (e design) muito próprio, inovador, vanguardista e "*underground*", dirigido para um nicho "*young fashion designer*", marcadamente diferenciado da concorrência. Para a marca C1, desenvolveu um conceito da marca jovem no calçado muito peculiar, traduzido numa forma de "liberdade de expressão", num determinado estilo de vida e numa cultura alternativa. Criou posteriormente a marca C2 (que, em bom rigor, é uma sub-marca da marca C1) e a marca C3, com conceitos distintos e dirigidas a públicos-alvo diferentes. Através destas três marcas de calçado, a empresa fez uma aposta global que pressupõe a criação e a definição de tendências, incluindo a extensão de tais marcas para a roupa e os acessórios de moda. Dispõe, ainda, de direitos de licença exclusiva para três etiquetas de calçado de alta gama.

A estratégia de marca da empresa acabou por atrair a atenção de duas entidades financeiras, numa óptica de capital de risco que, no início de 2001, se tornaram investidoras estratégicas da empresa. Passados quatro anos, mais de 90 por cento da produção da marca era exportada para mais de 20 países diferentes com domínio, em certos países, da distribuição directa aos retalhistas. A partir de 1996, abriu quatro lojas próprias nas principais ruas da referida cidade europeia, e em 2003 estava presente em 6

países com uma rede de 10 lojas em várias cidades com as suas três marcas, através do sistema de "franchising". Esta forma de comercialização permite a obtenção de um "*feedback*" directo dos clientes, reforçado com a sua presença na Internet. Actualmente, esta assume uma importância relevante na estratégia da empresa, na venda de calçado "*on-line*", para além de ter permitido a criação de uma comunidade electrónica para uma tribo "on-line". Actualmente, esta empresa portuguesa assume-se comercialmente como "uma empresa de *design* de moda " com base numa grande cidade europeia considerada a capital da moda alternativa.

Contudo, os arrojados investimentos na construção da marca, realizados numa fase de crescimento da empresa, associados a um ambiente económico desfavorável, levaram a empresa a refrear as suas iniciativas da marca ambiciosas (características de uma gestão de elevado nível de orientação empreendedora) e a focalizar as suas acções, o que acontece amiúde no contexto da PME.

Quadro 4.4 – Caracterização das marcas da empresa C (em Dezembro de 2003)

Dimensão de análise	*Descrição*
Principais linha(s) de produto/ importância relativa	Calçado de homem (50%) e de senhora (50%)
Outros produtos relacionados	Acessórios e vestuário
Lojas próprias *Clientes*	Rede de 4 lojas próprias no estrangeiro Lojistas e distribuidores estrangeiros
Concorrentes	Outras marcas de PMEs e de grandes empresas (principalmente, americanas, alemães, espanholas e italianas)
Nº marcas comercializadas/ anos de comercialização	3 marcas – marca C1 (8 anos), marca C2 (8 anos) e marca C3 (2 anos)
Nicho(s) de mercado servido(s)	Marca C1 - calçado de moda casual/vanguardista (18-30 anos); marca C2 – calçado de moda radical/alternativa (15-25 anos) e marca C3 – calçado de moda sofisticado (25-35 anos)
Gama(s) de qualidade	Marca C1 – gama alta; marca C2 –gama média; marca C3 – gama alta
Produção (p.p. dia)/máxima *Produção global (p.p. ano)* *Distribuição da produção (p.p. ano)*	500 150 000 Marca C1 – 40%; marca C2 – 30%; e marca C3 – 30% Subcontratada para outras empresas/marcas – 0%
% (peso) das vendas da marca nas vendas totais da empresa	Marca C1 – 40%; marca C2 - 30% e marca C3 – 30%
Idem, prevista para daqui a três anos	Marca C1 – 40% Marca C2 – 30% Marca C3 – 30%
Âmbito geográfico de actuação	Vendas das marcas unicamente para os mercados internacionais (Europa e Japão)
Existência de colecções próprias/	Sim

Número	2
Preço praticado por marca (saída da fábrica	Marca C1 - € 35,00 Marca C2 - € 40,00 Marca C3 - € 40,00
Preço médio global (p.p. à saída da fábrica)	€ 36,66
Mark-up aplicado (pelo retalhista)	2,2 - 2,5
Preço médio de venda ao público	Marca C1 - € 80,00 Marca C2 - € 80,00 – 90, 00 Marca C3 - € 100, 00

Fonte: Investigador (Dados dos estudos de caso).

Empresa D – *Um caso de estratégia de marca conservadora*

Fundada em 1965, esta empresa foi desde sempre direccionada para a produção mecanizada e em série de calçado. Em 1970, iniciou a produção de calçado por injecção directa da sola à gáspea, método que ainda hoje utiliza. O início da década de 80 marcou a internacionalização da empresa, tendo conseguido nessa década triplicar a sua produção diária. A década de 90 ficou marcada pela aquisição de nova tecnologia que permitiu produzir calçado com certas características de leveza e conforto.

Desde o início da empresa nunca existiu uma preocupação especial com a construção de marcas. O que era necessário era produzir sapatos, vendê-los e gerar lucros. A situação alterou-se com a integração de Portugal na Europa, com o conhecimento mais directo, por parte da empresa, dos mercados e da forma de actuação das empresas concorrentes congéneres, e com a consciencialização das enormes dificuldades de competição no contexto europeu. Foi só nesta situação que a empresa se apercebeu da importância da construção de marcas e foi induzida a enveredar por uma estratégia de marca própria. As suas marcas D1 e D2 foram criadas, respectivamente, em 1995 e em 1998, tendo a sua comercialização sido orientada para o mercado nacional. No entanto, as suas principais actividades de criação e construção da marca estiveram limitadas à criação dos nomes das marcas e ao seu registo, contratação de uma empresa especializada para a criação de uma imagem institucional e definição dos aspectos de cada marca (nomeadamente as cores, grafismo e *lettering* das marcas), realização de colecções próprias, contratação de dois novos vendedores e participação em feiras. Numa segunda fase, a empresa tentou comercializar as suas marcas próprias no mercado europeu, mas com enormes dificuldades, com os seus clientes tradicionais a recusarem adquirir as

marcas próprias da empresa. Entretanto, a sua marca D3 (com um nome de marca coincidente com o nome da empresa) foi experimentando um desenvolvimento emergente desde a criação da empresa, sem que os seus responsáveis tivessem atribuído qualquer atenção ou valor à mesma, o que se veio a revelar uma atitude errada, visto que os clientes desta marca demonstraram (posteriormente à criação das marcas D1 e D2) possuir alguma lealdade à mesma. Actualmente, a empresa procura estar presente nos mercados internacional e nacional, comercializando calçado de senhora e de homem com colecções próprias, além de participar no desenvolvimento de colecções personalizadas para certos clientes. A empresa pretende criar uma nova marca.

Este caso permitiu ilustrar como a adopção de uma estratégia de marca com características conservadoras, e a inerente abordagem cosmética da marca, decorrem e estão intimamente relacionadas com as características da liderança empresarial e o seu comportamento relativamente pouco empreendedor face às marcas.

Quadro 4.5 – Caracterização das marcas da empresa D (em Dezembro de 2003)

Dimensão de análise	*Descrição*
Principais linha(s) de produto/ importância relativa	Calçado de homem (25%) e senhora (75%)
Outros produtos relacionados	Não
Clientes	Lojistas e armazenistas
Concorrentes	Outras marcas de PMEs e de grandes empresas (portuguesas, dinamarquesas e italianas)
Nº marcas comercializadas/ anos de comercialização	3 marcas – marca D1 (8 anos), marca D2 (5 anos) e marca D3 com nome da empresa (38 anos)
Nicho(s) de mercado servido(s)	Marca D1 - calçado de conforto para homem, marca D2 – calçado de conforto para senhora e marca D3 – calçado indiferenciado
Gama(s) de qualidade	Marca D1 - Média; marca D2 – média; marca D3 – média baixa
Produção (p.p. dia)/máxima *Produção global (p.p. ano)* *Distribuição da produção (p.p. ano)*	3 000 120 000 Marca D1 – 15%; marca D2 – 25% ; marca D3 – 55% Subcontratada para outras empresas/marcas – 5%
% (peso) das vendas da marca nas vendas totais da empresa	Marca D1 – 15%; marca D2 - 25%; e marca D3 – 55%
Idem, prevista para daqui a três anos	Marca D1 – 30% Marca D2 – 50% Marca D3 – 20%
Âmbito geográfico de actuação	Marca D1 – 88% nos mercados internacionais (Europa e Austrália) e 12% no mercado nacional Marca D2 – 70% nos mercados internacionais (Europa e

	Austrália) e 30% no mercado nacional Marca D3 – 100% no mercado nacional
Existência de colecções próprias/ Número	Sim 2
Preço praticado por marca (saída da fábrica *Preço médio global (p.p. à saída da fábrica)*	Marca D1 - € 22,50 Marca D2 - € 17, 50 Marca D3 - € 12,50 – 15, 00 € 15,19
Mark-up aplicado (pelo retalhista) *Preço médio de venda ao público*	Marcas D1 e D2 – 2,5-3 Marca D3 – 1,8-2 Marca D1 - € 49,99 (senhora) e € 22,50 (homem) Marca D2 - € 49, 99 Marca D3 - € 25, 00 – 30,00

Fonte: Investigador (Dados dos estudos de caso).

Empresa E – *Um caso de aposta na autonomização da gestão da marca e numa rede de lojas próprias a partir de uma base industrial*

A família que fundou em 1937 a empresa de calçado que ainda hoje detém o seu nome (que no passado recente constituiu um grupo industrial forte e com uma produção elevada essencialmente vocacionada para os mercados externos) dificilmente terá previsto que, após três gerações de gestão, a mesma seria das primeiras empresas produtoras de calçado portuguesas a estar por detrás da criação de uma rede de lojas próprias de produtos de marca autonomamente concebidos.

Foi a partir de 1993, que a actual proprietária-gestora da empresa fez a aposta numa estratégia centrada no reposicionamento e desenvolvimento das duas marcas próprias E1 e E2 que tinham sido criadas em 1988, e na expansão de uma rede de lojas com o nome de uma das marcas. Partindo do princípio de que a comercialização de marcas próprias implica desafios, competências específicas e uma lógica de actuação completamente diferente da perspectiva industrial tradicional com todos os seus condicionamentos inerentes, a proprietária-gestora da empresa optou por criar uma empresa comercial completamente autónoma da unidade industrial existente para construir tais marcas. Para o efeito, criou uma estrutura própria relativamente pequena para conceber, promover e vender as suas colecções de marca, centradas num conceito de calçado urbano, que alia *design* e conforto. Passou a concentrar todos os seus esforços na concepção e venda do produto e, sempre que necessário, na subcontratação da produção. Simultaneamente, a empresa procurou amadurecer, conhecer o mercado,

aprender a responder com rapidez, tendo as suas lojas servido como meio e uma boa montra para os seus produtos de marca. Desta forma, a par das encomendas para outras marcas internacionais, a empresa passou a produzir para as colecções das suas marcas próprias, mas com o objectivo de aumentar a importância relativa das vendas de marca própria. Até 2003, a marca apostou em lojas próprias em Portugal e na exportação das colecções em regime de exclusividade para cadeias de distribuição na Europa e Japão. Em 10 anos, a empresa abriu quatro lojas, e está a preparar uma nova fase de expansão da rede, com a abertura de mais seis pontos de venda. De seguida, pretende avançar para os mercados internacionais com parceiros locais.

Este caso ilustrou adequadamente um comportamento de elevada orientação empreendedora em que, a partir de (e para além) de uma dimensão produtiva/industrial, as características da proprietária-gestora da empresa e as suas iniciativas de gestão da marca permitiram que as marcas E1 e E2 assumam, actualmente, uma dimensão verdadeiramente comercial.

Quadro 4.6 – Caracterização das marcas da empresa E (em Dezembro de 2003)

Dimensão de análise	*Descrição*
Principais linha(s) de produto/ importância relativa	Calçado de senhora (50%) e calçado de homem (50%)
Outros produtos relacionados	Marroquinaria, vestuário em pele e malas (apenas com a marca E1)
Lojas próprias	Rede de 4 lojas próprias em Portugal (prevista a abertura de mais 6 lojas)
Clientes	Cadeias de lojas
Concorrentes	Outras marcas italianas e espanholas
N.º marcas comercializadas/ anos de comercialização	2 marcas – marca E1 (15 anos) e marca E2 (15 anos)
Nicho(s) de mercado servido(s)	Marca E1 – calçado de moda e conforto (18-35 anos) Marca E2 – calçado jovem estilo urbano (18-35 anos)
Gama(s) de qualidade	Marca E1 – média/alta Marca E2 – média/alta
Produção (p. p. dia)/máxima *Produção global (p.p. ano)* *Distribuição da produção (p.p. ano)*	800 170 000 Marca E1 – 55% Marca E2 - 15% Subcontratada para outras empresas/marcas – 30%
% (peso) das vendas da marca nas vendas totais da empresa	Marca E1 – 55 % Marca E2 – 17,5 %
Idem, prevista para daqui a três anos	Marca E1 – 60% Marca E2 – 20 %

Âmbito geográfico de actuação	Marca E1 – 80% no mercado nacional e 20% nos mercados internacionais (Espanha e Japão) Marca E2 – 80% no mercado nacional e 20% nos mercados internacionais (Europa, Japão e USA)
Existência de colecções próprias/ Número	Sim 2
Preço praticado por marca (saída da fábrica) *Preço médio global (p.p. à saída da fábrica)*	Marca E1 - € 25,00 Marca E2 - € 30,00 € 25,29
Mark-up aplicado (pelo retalhista) *Preço médio de venda ao público*	2,5 - 2,6 Marca E1 - € 62,50 Marca E2 - € 78,50

Fonte: Investigador (Dados dos estudos de caso).

Empresa F – *Um caso de excelência de gestão empresarial como suporte da construção de marcas*

Fundada em 1946, a empresa desde logo se especializou no fabrico de calçado de homem de qualidade. Durante os primeiros anos, a produção baseou-se no sistema artesanal sendo assegurada por artesãos altamente especializados. Na década de sessenta apostou em novas instalações e na modernização tecnológica. A partir da segunda metade da década de setenta, o proprietário-gestor actualmente responsável pela gestão das marcas da empresa procedeu a uma série de alterações na carteira de produtos da empresa, assim como realizou inúmeros contactos com técnicos espanhóis e italianos, incluindo a visita a fábricas de calçado existentes naqueles países e às principais feiras internacionais do sector. As viagens de negócios, os contactos pessoais com os clientes e fornecedores, e a observação do comportamento de marcas internacionais traduziram-se numa aprendizagem acumulada significativa pelo referido proprietário-gestor, a qual se revelou decisiva para uma atitude de mudança organizacional e adopção de uma política de marca na empresa. Nesta altura, foi lançada a sua primeira marca própria F1. Simultaneamente com um esforço virado para a moda e para as novas tendências foi sendo progressivamente implementado um sistema de controlo interno da qualidade, reforçado o capital social, melhoradas as instalações e o equipamento produtivo, para além da formação do pessoal, o que permitiu o lançamento das marcas F2 e F3 e outras duas marcas pouco representativas.

Até à década de oitenta, a empresa limitara a acção da sua força de vendas dos produtos de marca ao mercado nacional, através da comercialização de cinco marcas destinadas a diferentes nichos de mercado, ainda que só as suas marcas F1, F2 e F3 tenham assumido

relevância comercial. A experiência e eficiência obtidas permitiram à empresa uma crescente implantação no mercado nacional e a conquista de vários prémios oficiais como PME Excelência. A partir de 2001, a empresa decidiu fazer face aos desafios da globalização e da crescente agressividade concorrencial, fazendo da internacionalização e do reforço da aposta na qualidade os elementos nucleares da sua estratégia de marketing da marca. Com base no conhecimento do mercado espanhol, decidiu penetrar nesse mercado com a sua marca F2. A empresa tenciona no futuro criar/relançar duas novas marcas.

Este caso ilustrou como uma PME pode desenvolver um processo progressivo e sustentado de construção de marcas ao longo de quase três décadas, assente numa gestão criteriosa e oficialmente reconhecida como sendo excelente. A proliferação das marcas comercializadas simultaneamente pela empresa poderá, no entanto, implicar no futuro dificuldades acrescidas e perda de sinergias na gestão das marcas, situação que deve ser evitada pelas PMEs.

Quadro 4.7 – Caracterização das marcas da empresa F (em Dezembro de 2003)

Dimensão de análise	*Descrição*
Principais linha(s) de produto/ importância relativa	Calçado de homem (100%)
Outros produtos relacionados	Sim (só cintos)
Lojas próprias *Clientes*	Não Lojistas
Concorrentes	Outras marcas estrangeiras (espanholas e italianas)
Nº marcas comercializadas/ anos de comercialização	3 marcas – marca F1 com nome da empresa (28 anos), marca F2 (21 anos) e marca F3 (14 anos)
Nicho(s) de mercado servido(s)	Marca F1 – calçado de linha clássica (mais de 35 anos); marca F2 – calçado de linha jovem de moda (20-40 anos), e marca F3 – calçado de linha executiva (estilo americano) (20-40 anos)
Gama(s) de qualidade	Marca F1 – gama alta; marca F2 – gama alta; marca F3 – gama alta
Produção (p.p. dia)/máxima *Produção global (p.p. ano)* *Distribuição da produção (p.p. ano)*	600 97 000 Marca F1 – 28,5%; marca F2 –28,5%; e marca F3 – 28% Subcontratada para outras empresas/marcas – 15%
% (peso) das vendas da marca nas vendas totais da empresa	Marca F1 – 32%; marca F2 - 33%; marca F3 – 27%
Idem, prevista para daqui a três anos	Marca F1 – 25%, marca F2 – 40% e marca F3 – 30%
Âmbito geográfico de actuação	Marca F1 – 60% no mercado nacional e 40% nos mercados internacionais (principalmente Espanha, Alemanha e Angola) Marca F2 – 70% no mercado nacional e 30% nos mercados

	internacionais (Espanha e Angola) Marca F3 – 100% para o mercado nacional
Existência de colecções próprias/ Número	Sim 4 (marcas F1 e F2) e 2 (marca F3)
Preço praticado por marca (saída da fábrica) *Preço médio global (p.p. à saída da fábrica)*	Marca F1 - € 57,00 – 59,00, marca F2 - € 60,00 e marca F3 - € 50,00 € 52,32
Mark-up aplicado (pelo retalhista) *Preço médio de venda ao público*	Mercado nacional – 1,9 – 2,0 Mercados internacionais – 2,1 –2,3 Marca F1 - € 108,00 – 112,00 Marca F2 - € 115 – 118,00 (mercado nacional)/ 135,00 – 140,00 (mercado internacional) Marca F3 - € 95 – 100,00

Fonte: Investigador (Dados dos estudos de caso).

Empresa G – *Um caso da marca como elemento indutor da inovação e redução da dependência face à produção subcontratada*

Empresa fundada em 1981 com a vocação exclusiva de fabricação de calçado, tendo começado nessa altura a comercializar a marca G1 com o nome da empresa. Em 1991 inaugurou uma nova unidade equipada com a tecnologia que lhe permitiu implementar um novo *layout* ajustado aos novos desafios concorrenciais. Desenvolveu uma estratégia de internacionalização, tendo para o efeito procurado acentuar a diferenciação das suas colecções. Na última década, visou consolidar a sua posição no mercado através de um maior investimento em colecções próprias e de uma regular actualização tecnológica que lhe permitiu uma maior flexibilidade produtiva. As colecções da empresa conseguiram criar o seu mercado, sendo responsáveis pela quase totalidade da produção da empresa, sendo distribuídas por diversos continentes.

Face às adversidades do mercado, a empresa procedeu ao lançamento da sua nova marca G2, em meados de 2002. Tal marca é especializada num produto específico e diferenciado, com uma identidade e conceito próprios, o que permitiu aumentar a facturação da empresa em cerca de 40% em 2003, apesar do ambiente de recessão e da valorização do euro face ao dólar. Tal marca caracteriza-se por envolver um tipo de calçado muito diferente do que se encontra no mercado e incorporar uma importante vertente de valor acrescentado, na sequência de uma forte aposta no design e na inovação, tendo como base a moda, a cor e o conforto, o que se traduziu numa boa aceitação nos mercados externos. Face ao crescimento do volume de vendas da

empresa, o seu proprietário-gestor tem em vista a criação de uma estrutura comercial independente para gerir e consolidar as suas duas marcas G1 e G2.

Este caso mostrou como a marca pode induzir comportamentos inovadores no contexto de uma PME, e como uma gestão da marca eficaz poderá contribuir para a redução progressiva da dependência de produção subcontratada, desde que o proprietário-gestor revele um espírito empreendedor orientado para a marca.

Quadro 4.8 – Caracterização das marcas da empresa G (em Dezembro de 2003)

Dimensão de análise	*Descrição*
Principais linha(s) de produto/ importância relativa	Calçado de homem (60%), senhora (35%) e criança (5%)
Outros produtos relacionados	Não tem
Lojas próprias *Clientes*	Não Cadeias de lojas internacionais de pequena e media dimensão
Concorrentes	Considerados como não existentes
Nº marcas comercializadas/ anos de comercialização	2 marcas - marca G1 (22 anos) e marca G2 (1 ano)
Nicho(s) de mercado servido(s)	Marca G1 - calçado de moda jovem pró-clássica e pró-desportiva Marca G2 - calçado com design de moda (8 – 80 anos)
Gama(s) de qualidade	Marca G1 - média/alta Marca G2 - média/alta
Produção (p.p. dia)/máxima *Produção global (p.p. ano)* *Distribuição da produção (p.p. ano)*	800 440 000 Marca G1 – 3% Marca G2 – 27% Subcontratada para outras empresas/marcas – 70%
% (peso) das vendas da marca nas vendas totais da empresa	Marca G1 – 4,5 % Marca G2 – 40 %
Idem, prevista para daqui a três anos	Marca G1 – 5 % Marca G2 - 45%
Âmbito geográfico de actuação	Vendas da marca G1 apenas no mercado nacional e da marca G2 nos mercados nacional e internacionais (Europa e EUA)
Existência de colecções próprias/ Número	Sim 2
Preço praticado por marca (saída da fábrica) *Preço médio global (p.p. à saída da fábrica)*	Marca G1 - € 25, 00 Marca G2 - € 25,00 – 30,00 (verão) e € 35, 00 –40,00 (inverno) € 19,59
Mark-up aplicado (pelo retalhista) *Preço médio de venda ao público*	Marca G1 – 2,4 – 2,8 Marca G2 – 2,6 - 2,8 (verão) e 2,8 – 3 (inverno) Marca G1 - € 60,00 – 70,00 Marca G2 - € 70,00 – 80,00 (verão) e € 100,00 –120,00 (inverno)

Fonte: Investigador (Dados dos estudos de caso).

Empresa H – *Um caso de adaptação organizacional e de uma maior agressividade comercial para a construção de marcas próprias*

A empresa foi fundada em 1971 e está localizada numa zona onde predomina a produção de calçado de senhora da gama média-alta. As colecções produzidas são diversificadas no que respeita aos materiais utilizados, ao número de modelos produzidos (mais de 1000 modelos por ano), tipo de produto (sapatos, sandálias, botins e botas altas) e de fabrico. A empresa teve uma particular preocupação em se preparar para trabalhar com pequenas, médias e grandes séries, e procedeu a uma profunda reestruturação, designadamente na vertente comercial, para fazer face às profundas alterações verificadas na indústria do calçado e nos mercados, e enfrentar os desafios da comercialização das suas marcas próprias H1 e H2.

O proprietário-gestor da empresa comercializou no passado uma marca de gama mais baixa com bastante notoriedade e durante um período de tempo razoável. A empresa tinha lançado no mercado, há uns anos, uma outra marca entretanto desaparecida. Mais recentemente, criou uma empresa em Espanha e co-participa numa outra empresa na Polónia, com objectivos de comercialização e distribuição das suas marcas, o que lhe tem proporcionado um razoável conhecimento dos mercados locais.

Este caso permitiu ilustrar como uma PME consegue enfrentar os desafios da organização para a marca e da sua comercialização de uma forma eficaz e empreendedora.

Quadro 4.9 – Caracterização das marcas da empresa H (em Dezembro de 2003)

Dimensão de análise	*Descrição*
Principais linha(s) de produto/ importância relativa	Calçado de senhora (100%)
Outros produtos relacionados	Não
Lojas próprias	Não
Clientes	Cadeias de lojas (mercado nacional) e grossistas, cadeias de lojas e hipermercados (mercados internacionais)
Concorrentes	Outras marcas nacionais
Nº marcas comercializadas/ anos de comercialização	2 marcas - marca H1 (18 anos) e marca H2 (7 anos)
Nicho(s) de mercado servido(s)	Marca H1 - calçado de moda Marca H2 – calçado ecléctico, clássico e desportivo
Gama(s) de qualidade	Marca H1 - Média/alta Marca H2 - média/alta
Produção (p.p. dia)/máxima	2 000

Produção global (p.p. ano)	250 000
Distribuição da produção (p.p. ano)	Marca H1 – 20 % Marca H2 – 55 % Subcontratada para outras empresas/marcas – 25 %
% (peso) das vendas da marca nas vendas totais da empresa	Marca H1 - 20% Marca H2 - 40%
Idem, prevista para daqui a três anos	Marca H1 - 25% Marca H2 - 50%
Âmbito geográfico de actuação	Marca H1 – 100% para o mercado nacional Marca H2 – 30% no mercado nacional e 70% nos mercados internacionais (Europa e Japão)
Existência de colecções próprias/ Número	Sim (representando 60% da produção) 2
Preço praticado por marca (saída da fábrica) *Preço médio global (p.p. à saída da fábrica)*	Marca H1 - € 40, 00 Marca H2 - € 40,00 € 40,00
Mark-up aplicado (pelo retalhista) *Preço médio de venda ao público*	Mercado nacional: 1,9 – 2,0 Mercados internacionais: 2,1 -2,3 Marca H1 - € 76,00 – 80,00 Marca H2 - € 84,00 – 92,00

Fonte: Investigador (Dados dos estudos de caso).

Empresa I – *Um caso de implementação de uma política de marca desde a fundação da empresa*

Constituída em 1963, esta empresa familiar começou por fabricar calçado de criança mas, após algum tempo, optou pela produção de calçado de senhora que hoje caracteriza a empresa. A sua estratégia assentou sempre na actuação no segmento de mercado de qualidade e, desde o seu início de actividade, fez uma aposta determinada nas marcas próprias, tendo começado pela comercialização da sua marca I1. A empresa não produz em termos de subcontratação pura para outras marcas.

Procurou de forma consistente ir melhorando a qualidade dos seus produtos e investindo na moda. Em 1981 inaugurou novas instalações dotadas de equipamentos de fabrico tecnologicamente modernos. Dispõe de um sistema CAD, que revolucionou a sua criação e desenvolvimento das suas colecções de modelos, assim como de um sistema informático de gestão das marcas. A empresa começou por actuar no mercado nacional até 1965 e, posteriormente, nos mercados internacionais, tendo vindo a apostar em novos modelos próprios e na componente de inovação das marcas. Apostou na comercialização de mais duas marcas próprias, I2 e I3, tendo em 2002 obtido um prestigiado prémio estrangeiro atribuído a empresas do calçado, por a sua marca I3 que

é comercializada principalmente naquele país, ter sido considerada como a melhor marca estrangeira de calçado, com base num inquérito efectuado ao universo dos retalhistas do país (o que aconteceu pela primeira vez com uma marca portuguesa de calçado). A empresa pretende revitalizar a sua marca I1 devido à sua mais-valia para a empresa e por ter menos concorrentes, e "deixar andar" a marca I2. A marca I3 está actualmente presente em mais de 400 postos de venda em França, com sucesso até à data apesar da maior concorrência, tendo servido para reconquistar o mercado francês que tinha sido perdido pela marca I1 por motivos de falta de competitividade do preço e refrescar a imagem da empresa.

Trata-se do caso de uma PME que, apesar de ter nascido há quatro décadas, teve desde o seu início uma preocupação em desenvolver uma política de marca própria e assentar o desenvolvimento da empresa nas suas marcas.

Quadro 4.10 – Caracterização das marcas da empresa I (em Dezembro de 2003)

Dimensão de análise	*Descrição*
Principais linha(s) de produto/ importância relativa	Calçado de senhora (100%)
Outros produtos relacionados	Não
Lojas próprias *Clientes*	1 loja de fábrica Lojistas, cadeias de lojas e importadores (agentes e representantes)
Concorrentes	Outras marcas nacionais (incluindo as marcas de estilistas) e estrangeiras (principalmente, espanholas e francesas)
Nº marcas comercializadas/ anos de comercialização	3 marcas – marca I1 com nome da empresa (40 anos), marca I2 (18 anos) e marca I3 (8 anos)
Nicho(s) de mercado servido(s)	Marca I1 – calçado clássico de moda (35-50 anos); Marca I2 – calçado de linha jovem (20-35 anos), e Marca I3 – calçado moda com design (20-40 anos)
Gama(s) de qualidade	Marca I1 – gama média/alta; marca I2 – gama média/alta; marca I3 – gama média
Produção (p.p. dia)/máxima *Produção global (p.p. ano)* *Distribuição da produção (p.p. ano)*	1 200 200 000 Marca I1 -10%; marca I2 –10%; e marca I3 – 80% Subcontratada para outras empresas/marcas – 10 %
% (peso) das vendas da marca nas vendas totais da empresa	Marca I1 – 13%; marca I2 – 12 %; e marca I3 – 65 %
Idem, prevista para daqui a três anos	Marca I1 – 30%, marca I2 – 20% e marca I3 – 50%
Âmbito geográfico de actuação	Marca I1 – 50% das vendas no mercado nacional e 50% nos mercados internacionais (principalmente, em países nórdicos) Marca I2 – 100%, no mercado nacional Marca I3 – 10% das vendas no mercado nacional e 90%

	para o mercado internacional (França)
Existência de colecções próprias/ Número	Sim 2
Preço praticado por marca (saída da fábrica)	Marca I1 - € 38,00 – 40,00, marca I2 - € 38,00 – 40,00 e marca I3 - € 28,00 – 30,00
Preço médio global (p.p. ano à saída da fábrica)	€ 32,50
Mark-up aplicado (pelo retalhista)	Marca I1 – 2,2 – 2,3, marca I2 – 2,0 e marca I3 – 2,5
Preço médio de venda ao público	Marca I1 - € 85,00 – 90,00, marca I2 - € 75,00 – 80,00 e marca I3 - € 70 –75,00

Fonte: Investigador (Dados dos estudos de caso).

Empresa J – *Um caso de abordagem estratégica da marca orientada para o mercado global*

Esta empresa foi fundada em 1984, com uma vocação eminentemente exportadora (de produção de calçado para as grandes marcas e cadeias internacionais em regime de subcontratação) para a União Europeia, numa altura em que existia uma grande procura externa. Na primeira década da sua existência procedeu a uma extensa actualização tecnológica produtiva. Em finais de 1992, a empresa focalizou a sua estratégia na produção e comercialização de próprias marcas (algumas delas com insucesso), para garantir a sua independência futura, tendo procedido nessa altura à aquisição daquela que se transformou numa marca de referência nacional no sector do calçado (marca de calçado para jovens, com linhas inovadoras e arrojadas), e estabelecido uma parceria com um estilista inglês.

Iniciou, para o efeito, um processo de criação de uma rede de distribuição à escala mundial, e continuou a investir em modernas tecnologias, consideradas essenciais para o desenvolvimento dos seus projectos de marcas próprias (e.g., corte por jacto de água, armazém robotizado), e que permitem a disponibilidade de três linhas de montagem de produção distintas, capazes de produzir três tipos diferentes de produtos. Foi preciso alterar mentalidades, a organização e os processos de produção relacionados com a marca da empresa, para reduzir custos e aumentar a rapidez de produção. Através desta estratégia, a empresa teve um crescimento sustentado, alcançando um significativo nível de produtividade. O design jovem, a que se alia a produção de solas e modelos inovadores em cada estação contribuem para que a marca procure estar na vanguarda e influencie a moda jovem, reflectindo uma cultura jovem que concilia as influências da música e da moda. Para tal, a empresa tem recorrido a estilistas internacionais e a

agentes exclusivos em cada mercado-alvo, à selecção de pontos de venda mais adequados às características do produto, a uma política de preços uniforme e ao aperfeiçoamento do seu sistema de logística. Para alcançar notoriedade no mercado foi efectuado um grande esforço de divulgação, que incluiu a visita a todas as feiras da especialidade, presenças em certames de moda e pronto-a-vestir e publicidade e notícias em revistas da moda. A marca foi sendo consolidada através de importadores e distribuidores, o que posteriormente não se revelou a melhor opção, face à dificuldade em encontrar os parceiros certos. Por tal motivo, a empresa procedeu a uma reorganização total da sua estratégia de distribuição, tendo iniciado contactos directos com os vendedores. Como nem todos os mercados apresentam características idênticas, a empresa foi progressivamente adaptando e criando novas soluções de cobertura de mercado. Realizou uma parceria com outra grande empresa portuguesa do sector para exploração de sinergias comerciais, potenciação de negócios e expansão de projectos de distribuição, através da troca de participações em outras tantas sociedades, nos mercados belga e português.

Este caso foi estudado no âmbito da dissertação por representar uma empresa portuguesa do sector do calçado que desenvolveu uma marca de sucesso e de referência nacional, ainda que desenvolvida por uma grande-pequena empresa (de acordo com o critério de classificação de empresas adoptado). No entanto, trata-se de uma empresa cujas características de funcionamento e estilo de gestão são idênticos à de uma PME típica portuguesa, apenas com a particularidade de possuir mais de 250 empregados. Este caso permitiu ainda entrar em linha de conta com a influência do factor dimensão da empresa nas percepções e formas de gerir a marca, tendo ainda a particularidade de envolver uma empresa produtora de calçado que, numa óptica de continuidade e sem ruptura com a sua base industrial, está a tentar construir progressivamente uma marca com uma identidade própria no contexto do mercado global, e com um estilo de gestão característico da PME.

Quadro 4.11 – Caracterização da marca da empresa J (em Dezembro de 2003)

Dimensão de análise	*Descrição*
Principais linha(s) de produto (importância relativa)	Calçado unissexo (100%)
Outros produtos relacionados	Acessórios (malas) e vestuário (a lançar em 2004)
Lojas próprias *Clientes*	1 loja própria (em Guimarães) Agentes e lojistas
Concorrentes	Outras marcas de PMEs e de grandes empresas, principalmente americanas e alemães (incluindo têxtil moda)
Nº marcas comercializadas/ anos de comercialização	Apenas uma marca (9 anos)
Nicho de mercado servido	Calçado de moda jovem
Gama) de qualidade	Média/alta
Produção (p. p. dia)/máxima *Produção global (p.p. ano)* *Distribuição da produção (p.p. ano)*	3 200 640 000 Da marca – 40% Subcontratada para outras empresas/marcas – 60%
% (peso) das vendas da marca nas vendas totais da empresa	40%
Idem, prevista para daqui a três anos	> 50%
Âmbito geográfico de actuação	Vendas no contexto do mercado global (Europa, EUA e Ásia e Austrália), com uma reduzida importância das vendas no mercado nacional (apenas 6%)
Existência de colecções próprias *Número*	Sim 2
Preço praticado pela marca (saída da fábrica) *Preço médio global (p.p. à saída da fábrica)*	€ 43, 47 € 30,42
Mark-up aplicado (pelo retalhista) *Preço médio de venda ao público*	2,3 € 100,00

Fonte: Investigador (Dados dos estudos de caso).

4.3 Configuração dos dados por questão de investigação.

A configuração dos dados por cada questão de investigação, pela mesma ordem em que foram apresentadas no capítulo dois e serão abordados nas secções 5.2 e 5.3 do capítulo seguinte, para além de permitir uma familiarização com cada caso encarado como uma entidade em si possibilitou, simultaneamente, o surgimento de padrões conotados com cada caso antes de se proceder à generalização dos padrões para os múltiplos casos.

De seguida, descrevem-se os resultados obtidos através do estudo qualitativo realizado. O conhecimento obtido cobre, de uma forma holística, as cinco categorias analíticas pré-definidas e estão baseadas nas percepções e práticas de gestão da marca dos proprietários-gestores, e na experiência e opiniões de especialistas e outros respondentes informados e experientes entrevistados. Respeita aos aspectos considerados mais relevantes nesta fase de investigação do fenómeno focal. Houve a preocupação de se analisar como e porque o processo de gestão da marca é normalmente desenvolvido na situação específica em que se actuam as PMEs. Os principais construtos utilizados na conceptualização da gestão da marca no contexto da PME foram apresentados e definidos, em termos operacionais, no quadro 3.2 do capítulo 3 da metodologia da investigação.

Ressalva-se que os padrões identificados estão condicionados às características das empresas estudadas nesta investigação, pelo que será conveniente admitir a probabilidade de tais padrões poderem necessitar de ser refinados, de forma a melhor se ajustarem a outras situações existentes no contexto das PMEs (nomeadamente, tendo em consideração a importância da cultura empresarial e factores ambientais). Para confirmar que os padrões propostos se revelam apropriados à realidade estudada, foram os mesmos submetidos à apreciação de responsáveis sectoriais e consultores da marca de PMEs. Foram recebidas sugestões que permitiram refinar a descrição de cada um dos padrões ou regularidades recorrentes identificados.

No quadro 4.12 seguinte, apresenta-se a legenda das citações a mencionar no decurso da apresentação da evidência empírica.

Quadro 4.12 – Legenda das citações na análise dos dados

Designação na citação	*Descrição*
1 – PG empresa A	Proprietário-gestor da empresa A
2 - PG empresa B	Proprietário-gestor da empresa B
3 - PG empresa C	Proprietário-gestor da empresa C
4 – PG empresa D	Proprietário-gestor da empresa D
5 – PG empresa E	Proprietário-gestor da empresa E
6 – PG empresa F	Proprietário-gestor da empresa F
7 – PG empresa G	Proprietário-gestor da empresa G
8 – PG empresa H	Proprietário-gestor da empresa H
9 – PG empresa I	Proprietário-gestor da empresa I
10 – PG empresa J	Proprietário-gestor da empresa J
11 – Responsável sectorial A	Responsável da APICCAPS
12 – Responsável sectorial B	Responsável do Centro Tecnológico do Calçado
13 – Investigador académico	Investigador académico da marca no sector do calçado
14 – Consultor da marca A	Consultor de comunicação de marketing de PMEs
15 - Consultor da marca B	Consultor de comunicação de marketing de PMEs
16 – Consultor da marca C	Consultor de comunicação da marca do sector do calçado
17 - Administrador de grande empresa	Administrador de grande empresa do sector do calçado
18 - Responsável oficial	Responsável oficial

Fonte: Investigador.

Q.1 Como e porque se caracteriza a concepção e a evolução das marcas no contexto da PME?

A questão 1 explorou as especificidades relacionadas com a concepção da marca e as características inerentes da evolução das marcas ao longo do tempo no contexto da PME. Mais em concreto, procurou recolher dados sobre três sub-questões com particular relevância para a compreensão do fenómeno estudado, relacionadas com (i) a identificação das principais influências incidentes sobre a criação e gestão de marcas nas PMEs e a natureza das ligações identificadas, (ii) a caracterização da perspectiva de gestão da marca nas PMEs, e (iii) como esta afecta a progressão das marcas neste sector empresarial ao longo do tempo.

Passamos a apresentar os resultados obtidos para cada uma destas sub-questões, tendo presente a definição de construtos e sua operacionalização apresentadas no quadro 3.2 do capítulo 3 relativo à metodologia.

SQ1a Quais as principais influências incidentes sobre a criação e gestão de marcas em PMEs, e como se manifestam e relacionam entre si?

No decurso do processo de análise dos dados empíricos recolhidos foi possível identificar e isolar as seguintes quatro principais influências sobre a criação e gestão das marcas no contexto estudado:

- Limitação de recursos;
- Fase do ciclo de vida da empresa;
- Ambiente e normas da indústria de actuação;
- Orientação empreendedora do proprietário-gestor para a marca.

Exemplos de evidência da incidência destas influências estão resumidos nos quadros 4.13 a 4.16 seguintes. Na generalidade, os proprietários-gestores enfatizaram a limitação de recursos com que se defrontam (relacionada, sobretudo, com os recursos financeiros) para justificarem o tipo, nível e ritmo de desenvolvimentos das suas actividades de gestão em geral, e da marca em particular.

Uma implicação prática desta limitação de recursos, é que a criação e eficácia do processo de construção de marcas nas PMEs estão, à partida, particularmente condicionadas pela capacidade ou situação financeira em que a empresa se encontra, e/ou capacidade de mobilização externa (à empresa) dos recursos necessários para iniciar ou sustentar uma determinada política de marca, e/ou capacidade de gerar e libertar meios financeiros através da comercialização dos produtos da marca (aquilo que na gíria dos negócios se denomina de 'pagar com o pêlo do próprio cão').

Face à sua inerente escassez de recursos, verificou-se uma tendência para alguns empresários das PMEs estudadas reivindicarem apoios públicos destinados às suas iniciativas de construção de marcas, como a citação do empresário da empresa E do quadro 4.13 bem exemplifica. Os proprietários-gestores das PMEs não revelaram, pelos menos de uma forma explícita, uma especial preocupação com a questão relacionada com as suas limitações em termos de competências para a marca. No entanto, ao nível dos responsáveis sectoriais existe sensibilidade para o papel crítico e indispensável da criação, aquisição e desenvolvimento de um conjunto de competências específicas da marca numa perspectiva de sustentabilidade da marca em contexto de mercados globais (ver, e.g., a citação do responsável sectorial A). Tal sensibilidade suscita a questão do importante papel que as estruturas sectoriais poderão desempenhar em termos de esclarecimento, apoio e promoção de iniciativas relacionadas com a criação e construçaõ de marcas em PMEs.

Quadro 4.13 – Exemplos de citações: Limitação de recursos

Eu vou actuando de acordo com determinadas condicionantes, ou seja, com os recursos que tenho (nomeadamente, financeiros) e com a experiência detida.
[PG da empresa D: 36 - 38]

Não temos capacidade financeira para fazer determinados tipos de investimento (por exemplo, com publicidade) como PME, a não ser com a ajuda do Estado.
[PG da empresa E: 39 - 41]

Os nossos recursos são exíguos, e à medida que as vendas e os lucros vão aumentando vai surgindo a publicidade paga (em revistas internacionais para o consumidor final). Dentro do orçamento limitado, investimos na imagem, na apresentação do produto, nas feiras/exposições com a mesma imagem, embalagem, etiquetas, rótulos, etc.
[PG da empresa J: 34 - 38]

Uma PME não se pode confrontar, no contexto da globalização, com um mercado, ou conjunto de mercados, que não sejam compatíveis com a sua dimensão física, capitais disponíveis e as suas competências para a marca.
[Responsável sectorial A: 86 - 88]

Fonte: Investigador (Análise das entrevistas dos estudos de caso).

Em conformidade com a evidência empírica exemplificada no quadro 4.14 seguinte, a fase do ciclo de vida em que as PMEs se encontram, em termos individuais ou enquanto unidades económicas actuantes e integrantes de um contexto sectorial com uma determinada dinâmica que as transcende, influencia igualmente de forma significativa as iniciativas e políticas da marca efectivamente adoptadas. À medida que a empresa se vai desenvolvendo, vai igualmente implementando novas técnicas e instrumentos de marketing da marca, como sejam o recurso à publicidade, embalagens mais atractivas e participação em feiras com uma imagem mais integrada e cuidada (citação do PG da empresa J). Os dados sugerem que a experiência adquirida ao longo dos anos com a construção da marca permite que os proprietários-gestores desenvolvam formas e práticas próprias de gestão da marca assentes num melhor conhecimento e domínio da abordagem da marca (citação do PG da empresa D). A citação transcrita do jornal sectorial traduz de forma clara como a trajectória global ao longo da vida da indústria foi lançando sucessivamente desafios diferentes às empresas do sector e como, chegados ao século XXI, uma aposta nas marcas assume a natureza de um imperativo estratégico visando a criação de vantagens competitivas sustentáveis no contexto dos novos desafios ambientais. Para além da ideia expressa no quadro 4.14 pelo responsável

sectorial A no sentido de a marca não ser apanágio de um determinado sector, mercado ou dimensão, a evidência sugere, igualmente, que é indispensável que a PME consiga chegar a uma fase da sua evolução que lhe permita dispor de uma dimensão crítica que viabilize a adopção de uma política sustentável de produção e comercialização integralmente assente em produtos com nome(s) de marca(s) própria(s) (ver citação do PG da empresa G).

Quadro 4.14 – Exemplos de citações: Fase do ciclo de vida da empresa

O que temos é, ainda, um número reduzido de empresas que põe em prática este espírito (da marca como elemento de mobilização e referencial para a gestão nas PMEs do sector do calçado). Ou melhor, que se propõe colocar em prática este espírito, sendo empresas consideradas como referência do sector e respeitadas, com dimensões, vocações, mercados e produtos diferentes, o que demonstra que a marca não é apanágio de um sector, mercado ou sequer de uma dimensão. E temos um número ainda mais reduzido de empresas que, não obstante desejarem, duvido que o consiga pôr em prática com sucesso.

[Responsável sectorial A: 21 - 28]

...a empresa não tem ainda dimensão crítica suficiente que lhe permita vender apenas com designação própria. Não posso desistir da produção (subcontratada), ainda que consigamos vender tudo com as nossas colecções, o que não equivale a dizer que vendamos tudo com marca própria.

(PG da empresa G, Jornal da APICCAPS, Maio de 2003, p. 5)

Analisando a trajectória da indústria, constata-se que depois da fase da Industrialização (anos 70), do início da Internacionalização (anos 80), da Inovação (anos 90), o sector (do calçado) aposta agora nos novos factores competitivos (Século XXI)...Ao nível do produto, o sector aposta agora e de forma vigorosa nas marcas e no design. O objectivo está já definido, passando por acrescentar valor aos produtos, de modo a que as empresas e as marcas portuguesas se coloquem nos mais elevados segmentos de mercado. Será, no entanto, na área comercial que as empresas mais deverão investir, através de uma maior aproximação aos mercados e, particularmente, ao consumidor final...É chegada, agora, a vez da comercialização.

(Jornal da APICCAPS, Janeiro de 2003, p. 3)

Fonte: Investigador (Análise das entrevistas dos estudos de caso).

As citações apresentadas no próximo quadro 4.15 revelam que o ambiente da indústria (respeitando às forças externas ligadas à indústria que, directa ou indirectamente, influenciam os objectivos, estrutura, intenções, procedimentos, operações, desempenho, etc. das empresas que operam no seu âmbito) e certas normas da indústria (encaradas como os costumes, tradições e práticas característicos da indústria de actuação) têm uma

influência significativa no desempenho das marcas das empresas investigadas. Em particular, a evidência apontou para o seguinte conjunto de factores de natureza ambiental e dinâmica, considerados pelos respondentes como estando a ter impacto, sobretudo nos últimos dez anos, nas iniciativas de criação e construção das marcas no sector focal da investigação: (i) nível de densidade e eficácia do cluster sectorial do calçado (indústrias e serviços de suporte a montante e a jusante); (ii) dimensão reduzida do mercado nacional do calçado; (iii) natureza das vantagens competitivas requeridas (e.g., baixos custos de produção ou diferenciação pela via do valor acrescentado); (iv) grau de abertura à competição internacional; e (v) (in) existência de iniciativas institucionais de promoção de competências comerciais e do espírito empreendedor.

As PMEs pareceram estar igualmente sujeitas a um conjunto específico de normas da indústria às quais têm normalmente que se sujeitar e que só excepcionalmente, e com muita dificuldade, conseguem ultrapassar ou modificar (e.g., na situação referida pelo responsável sectorial A na última citação do quadro 4.15), como sejam, e.g., (i) os ditames da moda italiana e francesa; (ii) os níveis de preços praticados e de margens auferidas, e (iii) os canais de distribuição normalmente utilizados.

Quadro 4.15 – Exemplos de citações: Ambiente e normas da indústria

Houve uma evolução a nível geral da indústria nacional (do calçado), mas não havia uma indústria a montante. [PG da empresa A: 18 - 19]
A construção de marcas em Portugal é um fenómeno recente, dos últimos dez anos, e apanhou com as crises económicas sucessivas, o que contribuiu para travar a expansão das marcas no mercado. Há que dar tempo ao tempo. [PG da empresa C: 76 - 78]
Quem dita a moda são os italianos e os franceses. [PG da empresa D: 15 - 15]
A aposta nos mercados externos justificou-se com base na incapacidade ou espaço pequeno para colocar os produtos da marca em Portugal. A oferta global tem sido muito grande e a procura interna, por sua vez, tem diminuído...Daí a necessidade da internacionalização. [PG da empresa I: 3 - 6]
A escassez de mão-de-obra qualificada e a insuficiência de uma indústria de componentes que dê resposta adequada às necessidades dos fabricantes de calçado de bom nível (PG empresa I, in Jornal da APICCAPS, Março, 2000, p.8)
É muito difícil construir uma marca em Portugal. Porque nos falta massa crítica em

termos de mercado nacional e, sendo o mercado muito restrito, é difícil fazer passar uma imagem.

[Administrador de grande empresa do sector do calçado: 3 - 5]

Estamos a falar de um sector (do calçado), que cresceu à custa das exportações mas que nunca foi exportador, curiosamente. Porque a única coisa que existiu foi um conjunto de empresas que tinha capacidade instalada, tinha um cluster de funcionava relativamente bem em termos de matéria primas, de know-how, de experiência, e que tinha um conjunto de empresas no exterior, especialmente europeias que estavam muito interessadas por razões de custo em comprar sapatos em Portugal...Quando eu digo que cresceu com as exportações, mas não foi exportador, foi porque foram as exportações que fizeram crescer a indústria... As empresas e os gestores não fizeram nenhum esforço no sentido de exportar. Eles tinham empresas que vinham cá comprar o que eles faziam. Acho que essa folga competitiva, essa facilidade de competir nunca obrigou as empresas a desenvolverem estratégias muito claras no sentido de se posicionarem, de se focarem, de se organizarem, de terem marcas fortes para segmentos específicos, para terem vantagens competitivas diferenciadas que não fosse exclusivamente o preço.

[Investigador académico: 62 - 77]

O Estado Novo teve um papel fundamental, tendo contribuído para criar uma espécie de elite confortada, e a concorrência era praticamente inexistente. O que estava em questão era produzir e com qualidade. Com a integração europeia, surgiu a necessidade de se desenvolver a dimensão comercial e de marketing. Se nos centrarmos nos sectores do calçado, vestuário e afins, percebemos o que representou a evolução de uma situação de ausência de concorrência para uma actuação em contexto de mercados globais. Antes praticavam-se bons preços, a competição era pelos preços mas, de repente, os preços deixaram de ser bons, e a competição passou a ser ao nível do mundo inteiro. Nesta situação, não se pode ficar apenas na dimensão do produtor. As empresas sentem a concorrência e não sabem como estar no mercado.

[Consultor de marca B: 59 - 90]

Há ainda um aspecto particularmente importante: o povo português, em termos de código genético, não tem a dimensão comercial. Deste modo, há necessidade de um esforço adicional, ao nível das escolas, da preparação, dos apoios, porque considero que o povo português não tem a dimensão comercial desenvolvida e, associado a este aspecto da capacidade para a marca.

[Consultor de marca B: 143 - 160]

Há uma capacidade cosmopolita, de afirmação no mundo, acompanhada de auto-estima, que são aspectos influenciadores para a existência de *brand entrepreneurs* e que, em geral, não existe no povo português. Os portugueses não têm auto-estima e não se projectam devidamente. As duas dimensões para se criar, desenvolver ou se germinar *brand entrepreneurs* são: a capacidade para se potenciar a auto-estima da população em geral, e a capacidade de se potenciar uma visão de médio e longo prazo.

[Consultor de marca B: 198 - 204]

Temos um conjunto de empresas muito pequenas, que estão em nichos de mercado domésticos e que vendem calçado de alta qualidade e de gama elevada com a sua marca própria há muito tempo. E que continuam com sucesso a enfrentar a concorrência dos italianos. Têm uma marca, um produto e um mercado, tudo na mesma escala e começam a fazer a gestão de tudo isto.

[Responsável sectorial A: 80 - 85]

Com fundamento na forte evidência empírica apresentada no quadro 4.16 seguinte (que, considerando a sua importância teórica, apresenta um maior número de citações), foi possível constatar que a eficácia, alcance e sustentabilidade dos processos de criação e construção de marcas estão, necessária e inevitavelmente, dependentes das características pessoais e empreendedoras dos proprietários-gestores das PMEs. À partida, a sorte da marca parece estar significativamente condicionada (i) pela atitude do proprietário-gestor face à marca, (ii) pela sua personalidade, vontade, persistência e poder de decisão em relação à marca, (iii) pela intuição e experiência adquirida, assim como (iv) pela sua propensão para a proactividade criativa, a inovação e a assunção dos riscos relacionados com a marca. Ou seja, os dados empíricos sugerem que só fará sentido encarar-se a possibilidade séria de construção de marcas em PMEs desde que os seus responsáveis empresariais mostrem uma predisposição nesse sentido e assegurem um envolvimento pessoal e regular na gestão da marca. Aliás, a conceptualização de gestão da marca sugerida pelos próprios proprietários-gestores e analisada na sub-questão seguinte cauciona integralmente e complementa esta leitura dos dados do quadro 4.16. O desempenho da marca, em cada caso em concreto, parece depender, mais concretamente, do nível de orientação empreendedora manifestado e da frequência e consistência real dessa mesma orientação empreendedora ao longo do tempo, ou seja, daquilo que denominamos de *intensidade da orientação empreendedora*.

Uma implicação prática desta constatação empírica é que uma determinada marca que esteja a ser comercializada por uma PME é, a todo o momento, identificada com a pessoa e imagem do proprietário-gestor seu promotor, e é o reflexo de uma determinada capacidade empreendedora para a marca. Nestas condições, o desempenho e o sucesso da marca estão totalmente dependentes das características, iniciativas e empenho pessoal colocado pelo proprietário-gestor na marca. A análise das citações do quadro 4.16 permitiu, em suma, confirmar a importância do tema da orientação empreendedora do proprietário-gestor para o sucesso da marca, que foi amplamente evidenciada pela larga maioria dos respondentes sendo, consequentemente, uma opinião transversal aos próprios proprietários-gestores, investigadores académicos, consultores e responsáveis sectoriais.

Quadro 4.16 – Exemplo de citações: Orientação empreendedora do proprietário-gestor

A nossa atitude foi: espírito lutador, criatividade, forma diferenciada de resolver os problemas, criação de uma imagem de qualidade e seriedade.

[PG da empresa A: 37 - 38]

O produto é fundamental, mas também tem muito a ver com a pessoa (do empresário). Tem de existir uma sensibilidade (para o negócio). O dinheiro é importante, mas não é suficiente.

[PG da empresa B: 35 - 37]

No início, as margens obtidas pela empresa eram mínimas, esmagadas, o poder negocial era nulo e existia a dependência de um ou dois clientes, o que não era um modelo de gestão sustentável. Tínhamos vontade de sair dos moldes tradicionais do negócio, e algum empreendedorismo à espera de se expressar. Começámos a pensar que o que as empresas nossas clientes faziam nós também poderia fazer. Conhecíamos devidamente o esquema de actuação, se encontrássemos um nicho de mercado que estivesse ainda pouco aproveitado.

[PG da empresa C: 3 - 10]

Não acho possível conceber a marca sem o envolvimento do empresário.

[PG da empresa E: 89 - 89]

Tem de existir vontade para se construir a marca, ser-se persistente, teimoso, definir objectivos e metas a alcançar e tentar, degrau a degrau, chegar lá.

[PG da empresa F: 138 - 140]

É preciso continuar a desenvolver um produto de qualidade, criar sempre algo de novo, estar preparado para inovar a todos os níveis.

(PG da empresa G, in Vida Económica, 23-29 Janeiro de 2004, p. 20)

(O empresário) tem de gostar do que faz, de moda, e interessar-se por tudo o que diz respeito à moda. Tem de estar bem acompanhado e informado sobre a indústria de componentes, que é muito importante. É preciso que viaje, esteja nos locais certos e aceda a tudo o que diga respeito à informação relacionada com o sector. Terá de ter ainda um dinamismo e persistência muito grandes, nunca estar cansado, lutar por objectivos concretos e alimentar a marca todos os dias. É preciso dar consistência todos os dias, estar atento a tudo.

[PG da empresa H: 41 - 54]

Para se ter sucesso com a marca é necessário o empenho pessoal, o gostar do que se faz. A variação da moda é tão grande que uma PME não deve 'perder o comboio', deve estar sempre na linha da frente e lutar por estar lá, procurar fazer coisas sempre ao lado dos melhores da Europa (Itália e Espanha), ter as mesmas armas em termos de criatividade, qualidade e naquilo que nos falta, que é a agressividade comercial.

[PG da empresa H: 82 - 87]

A marca de uma PME está muito ligada/identificada à pessoa do empresário, e vale pelas pessoas que tem à sua frente. A marca é a imagem das pessoas que a lideram, muito mais no sector do calçado. Exige-se muito das pessoas que estão à frente da empresa. Numa PME, não existem marcas se o empresário não se dedicar obrigatoriamente às mesmas.

[PG da empresa I: 50 - 54]

Não é qualquer empresário que tem condições para construir marcas. Apenas os bons empresários, com perspicácia, abertura de horizontes e uma perspectiva evoluída, com capacidade de correr riscos calculados.

[PG da empresa I: 76 - 78]

Para quê (fazer grandes esforços para desenvolver as marcas próprias)? Só ando neste mundo x anos, tenho uma certa qualidade de vida e vou agora meter-me a abrir não se sabe quantas lojas? Isso iria obrigar-me a uma certa escravidão. Mas existe quem tenha ambições desmesuradas...

[PG da empresa I: 103 - 106]

As empresas devem apostar num segmento de qualidade média/alta e com valor acrescentado. É indispensável um bom design e uma imagem de marca forte, quer da empresa quer do sector na sua globalidade, para além de uma grande credibilidade alicerçada na idoneidade e empreendedorismo de cada um per si e de todas as empresas.

(PG da empresa I, in Jornal da APICCAPS, Março de 2000, p.8)

Eu costumo colocar a questão usando uma categorização em 3 grupos: as PMEs que fazem acontecer, as que vêem acontecer e as que não sabem o que aconteceu. Em Portugal, a maioria delas não sabe o que aconteceu, de todo. Algumas vêem acontecer e são raríssimas as que fazem acontecer. As que fazem acontecer têm uma visão, uma estratégica muito clara e assumem a marca como um dos instrumentos fundamentais das suas orientações estratégicas. Gerem-na de uma forma, que me parece profissional, mesmo que violando algumas das questões que estão contidas no processo de gestão visto numa óptica académica. As empresas que vêem acontecer são, pela sua natureza, aquelas que usam a marca porque os outros, que observam, as passaram a usar. Fazem-no, portanto, de uma forma reactiva, não planeada, e gerem a marca quando acham interessante, quando vêem a oportunidade, quando acham que isso lhes vai trazer vantagens a curto prazo, não sendo consistentes.

[Investigador académico: 3 - 16]

Na perspectiva de uma PME, conta muito o orgulho pessoal de quem gere e de quem criou a marca.

[Investigador académico: 245 - 245]

Entendo que não é tanto a PME em si, mas mais a pessoa (que condiciona a construção da marca). São duas atitudes distintas: a atitude e personalidade de um *brand manager* ou de um *brand entrepreneur* são diferentes das de um industrial. Na maioria das nossas PMEs sobretudo a norte, temos essencialmente produtores/industriais. Quantos têm uma visão, uma atitude, uma personalidade e as características-chave para se transformarem em *brand entrepreneurs*? Não tem tanto a ver com a capacidade financeira (claro que a mesma é relevante) ou com a qualificação académica. Acho que existe uma atitude de pessoas mais ou menos formadas, com mais ou menos experiência, etc. Há uma atitude de criador-gestor, cuja pessoa é capaz de desenvolver uma marca, e há uma atitude de pessoa capaz de ser um produtor/industria.

[Consultor de marca B: 143 - 160]

Nas grandes empresas portuguesas a falha (de *brand entrepreneurs*') é tão grande quanto nas empresa de menor dimensão. O problema é transversal, tem a ver com o nosso código genético. A figura do *brand entrepreneur* não é inerente às PMEs. Claro que diria que, com as nossas características de uma pequena economia, é mais provável

desenvolver, criar condições, e é mais fácil encontrar estas características em PMEs. Nas grandes empresas, não é verdade que encontremos *brand entrepreneurs*.

[Consultor de marca B: 188 - 196]

Acho que dificilmente se encontrarão processos de construção de verdadeiras marcas, se não existir a figura do *brand entrepreneur*. Provavelmente, algumas das razões de insucesso de algumas PMEs (que deram os passos correctos na construção da marca) estão relacionadas com a situação de *brand entrepreneurs* que, possuindo uma visão da marca muito clara e de longo prazo, estão, no entanto, ainda agarrados à dimensão produtiva, e fizeram uma espécie de *by-pass*, contratando alguém que fizesse a gestão da marca. Mas, depois, falta fôlego, que é o que um *brand entrepreneur* dá efectivamente à marca.

[Consultor de marca B: 326 - 333]

Depende, essencialmente, muito das características dos empresários. Acima de tudo, tem a ver com as qualidades da personalidade do empresário: a sua capacidade prospectiva, a forma como gosta ou não do negócio e que continuar industrial, e a sua determinação e persistência na acção.

[Responsável sectorial A: 121 - 124]

O actor fundamental é, claramente, o empresário. Mas é óbvio que o empresário é o resultado da fábrica que tem, que é feita à imagem e medida dele. É o somatório das partes negativas e positivas da fábrica, com as suas limitações. O aspecto mais relevante será a tomada de consciência sobre se existe ou não capacidade do empresário individualmente para criar e construir uma marca. Tal implica intuição e bom senso. O empresário intui que tem condições, recursos financeiros, e alguém que o ajude, ou não. Depende muito da vontade, da capacidade de luta, do sentido de sucesso, numa perspectiva de continuidade ou não.

[Responsável sectorial B: 97 - 105]

Fonte: Investigador (Análise das entrevistas dos estudos de caso).

Tendo em vista aprofundar a análise precedente relacionada com a importância das características inerentes dos proprietários-gestores das PMEs para a gestão das suas marcas e considerando a enorme ênfase colocada pelos respondentes na orientação empreendedora daqueles responsáveis empresariais, procedemos de seguida à análise dos principais factores incidentes sobre esta. A evidência empírica apresentada nos quadros 4.17 a 4.19 permitiu identificar e caracterizar as seguintes três principais variáveis identificadas atrás e relacionadas com as características dos proprietários-gestores das PMEs que parecem influenciar particularmente a orientação empreendedora para a marca:

- Localização do controlo;
- Poder de decisão; e
- Aprendizagem experencial acumulada.

Apresentam-se, de seguida, exemplos da evidência testemunhal recolhida sobre o papel e importância de cada uma destas variáveis críticas que afectam o comportamento empreendedor dos proprietários-gestores orientado para a marca. As citações do quadro 4.17 referem-se a declarações de vários proprietários-gestores das PMEs estudadas que manifestam possuir uma localização de controlo interno, no sentido em que revelam uma atitude positiva em relação à marca e crenças pessoais profundas e assertivas quanto à sua capacidade para actuar ao longo do tempo sobre o seu ambiente empresarial através da criação, construção e afirmação das suas marcas próprias. Ou seja, mostram como a localização do controlo, encarada como uma característica importante da personalidade dos proprietários-gestores, pode influenciar o seu comportamento empreendedor para a marca, sendo manifestada através da crença de que se tem (algum) controlo sobre o ambiente e destino da empresa através da marca, o que induz um comportamento empreendedor em termos de disponibilidade para se ser proactivo, inovador e correr riscos da(s) marca(s). Em resumo, a existência de responsáveis empresariais manifestando uma localização de controlo interno em relação à marca parece assumir uma importância crítica para o desenvolvimento de comportamentos empreendedores e promoção de uma cultura empresarial orientada para a marca.

Quadro 4.17 – Exemplos de citações: Localização do controlo do proprietário-gestor

Acreditei sempre no projecto da marca, e sempre adorei realizar projectos, a inovação e fazer coisas novas. [PG da empresa A: 42 - 43]
Acreditei que a marca poderia alterar o comportamento do consumidor, como veio efectivamente alterar, e fomos conquistando, ano após ano, consumidores próprios que se foram dedicando às nossas marcas. Mas isso não aconteceu em dois dias. [PG da empresa F: 145 - 148]
Sinceramente, tenho fé que a minha marca seja uma marca conhecida no mundo daqui a cinco anos. A minha marca já se comercializa hoje no mundo e é conhecida em alguns cantos do mundo, ainda que não ao nível de uma Adidas, naturalmente, mas é uma marca com bastante visibilidade. Tenho-me esforçado sempre para ir no pelotão da frente, e sou o primeiro no meu tipo de produto. [PG da empresa G: 121 - 126]
Sempre acreditámos na marca, porque se não partíssemos dessa premissa, e tendo as dificuldades sido tão grandes, tudo teria sido muito complicado. [PG da empresa J: 56 - 58]

> Numa fase inicial tem de existir muita fé na marca.
>
> [PG da empresa J: 109 - 109]

Fonte: Investigador (Análise das entrevistas dos estudos de caso).

De acordo com a citação ilustrativa do quadro 4.18, o poder de decisão da gestão em geral, e da marca em particular, revela-se de igual modo particularmente importante para a iniciativa empreendedora sustentável da marca. Por poder de decisão entende-se, neste contexto, a centralização do poder de tomar todas as decisões relacionadas com a gestão da marca no proprietário-gestor.

Quadro 4.18 – Exemplo de citação: Poder de decisão do proprietário-gestor

> Entendo que, com a posição que tinha na empresa, consegui de alguma forma influenciar a evolução da marca. Possivelmente, se fosse um simples comercial da empresa que não tivesse aquela força para, em determinadas alturas, aguentar certas coisas, a marca teria ficado pelo caminho. As dificuldades foram tantas, que hoje as coisas até parecem ser fáceis.
>
> [PG da empresa J: 67 – 71]

Fonte: Investigador (Análise das entrevistas dos estudos de caso).

A aprendizagem adquirida através da experiência (ou aprendizagem experencial) e desenvolvida como um processo de acumulação de conhecimento dos proprietários-gestores ao longo do tempo, relacionados particularmente com o conhecimento directo dos mercados e dos clientes, e dos produtos comercializados, foi largamente referenciada pelos respondentes, conforme as citações constantes do quadro 4.19. Consequentemente, a aprendizagem experencial desempenha um papel insubstituível na gestão da marca, constituindo normalmente a base de sustentação da tomada de decisão da marca. Tal constatação implica que o processo de construção da marca na PME depende, por um lado, da quantidade e qualidade da aprendizagem experencial desenvolvida pelos proprietários-gestores, mas também da sua capacidade para rapidamente absorver experiências e da sua disponibilidade para aprender com novas experiências. Os conhecimentos detidos dos processos da marca são mais de natureza empírica e tácita e menos de natureza formal e explícita, manifestando os proprietários-gestores, na maior parte dos casos, alguma dificuldade em utilizar correctamente ou verbalizar convenientemente conceitos da marca a um nível básico que seja, tal como se encontram definidos em livros ou outras publicações de natureza teórica sobre a marca.

Em suma, os resultados empíricos revelam que os empresários das PMEs preferem sempre o 'saber-fazer' ao 'saber-saber' da gestão da marca, e que não mostram qualquer apetência ou atribuem importância ao estudo e ao conhecimento de possíveis conceitos e modelos de gestão da marca tal como se encontram propostos pela literatura. Mostram antes uma preferência e particular predisposição para aprender através de processos intuitivos, de imitação de experiências de sucesso de outras empresas similares e da auto-aprendizagem com os próprios erros cometidos durante o processo de gestão da marca.

Quadro 4.19 – Exemplos de citações: Aprendizagem experencial do proprietário-gestor

Partimos sempre da nossa experiência, do nosso conhecimento do mercado e da nossa previsão do futuro, e cometemos alguns erros.

[PG da empresa A: 24 - 25]

Aprendi que é preciso gente com capacidade e conhecimentos nos mercados externos, que actue como um garante para os clientes e que abra a porta dos clientes. Depois, o produto tem de ir para a frente.

[PG da empresa A: 44 - 48]

Não recorremos a ninguém (externo) para a gestão da marca. Foi tudo com a nossa experiência e através dos contactos com os clientes, pois são eles que compram o produto e têm sensibilidade para nos transmitir o que é melhor. Fomos aprendendo com toda a nossa actividade. Pela experiência que temos com os clientes, sabemos mais ou menos qual o funcionamento do produto, e tentamos com o nosso gosto pessoal acompanhar e inovar. Depois, é o cliente final que decide sempre. São as vendas que reflectem a satisfação dos clientes.

[PG da empresa B: 55 - 62]

Foram a intuição e a experiência adquirida que me valeram para construir a minha marca, e a leitura de livros teóricos sobre marketing nunca achei necessário. Isto também vai muito por experiências partilhadas, e.g., nos contactos diários com os agentes e distribuidores que nos vão informando sobre o que vai funcionando bem. Mas é preciso ter uma mentalidade aberta para se aprender com os outros. No meu caso, o processo de aprendizagem foi o importante.

[PG da empresa C: 81 - 87]

Sempre me interessei muito por viajar e conhecer. As viagens que fiz na Europa...proporcionaram-me conhecimentos muito vastos, que fui assimilando, porque fui sempre muito curioso em termos técnicos e também de aprender com as marcas internacionais, e sonhava com aquilo que via. A partir dessas experiências comecei a ganhar consciência de que a empresa tinha que mudar, porque na altura não tinha cotação no mercado, e que deveríamos criar uma marca para cada linha de calçado, a exemplo do que se passava a nível internacional.

[PG da empresa F: 3 - 13]

Nunca procurei aprender nada sobre como gerir marcas. A experiência que fomos adquirindo foi através daquilo que vimos nas feiras internacionais (que nos dá a

possibilidade de ver muita coisa) e as viagens permitem-nos ver as montras das outras marcas. Tudo isto permite-nos acumular conhecimentos que vamos aplicando na empresa.

[PG da empresa F: 57 - 61]

Para a construção de marcas as PMEs terão que saber recorrer a profissionais ligados ao marketing e publicidade. Os empresários não têm essas capacidades. Os seus conhecimentos vão sendo adquiridos ao longo dos tempos, com a experiência. A empresa é uma escola, e são muitos anos a trabalhar no seu âmbito.

[PG da empresa I: 71 - 75]

O processo de construção da marca foi longo, demorado e problemático. Fomos aperfeiçoando, e todos os anos fomos aprendendo. Houve erros que se corrigiram no contexto de um processo evolutivo. A determinada altura, a nossa prioridade foi concentrar efectivamente todos os esforços e energias na marca.

[PG da empresa J: 46 - 50]

É mais um problema de tempo do que um problema de falha comportamental (ter capacidade para a marca). Encontramos (nas PMEs) capacidades excelentes de sistematização, de planeamento e de programação industrial ao nível industrial, pelo que tais práticas poderão ser transferidas para a dimensão da marca. Se não transferem é mais por uma questão de necessidade de aprendizagem, do que uma questão de atitude... Até recentemente, em termos prioritários tem estado a dimensão industrial, e não a dimensão marca/marketing. Existe uma desproporção de meios, sendo tudo uma questão de meios. Quando os empresários considerarem que o marketing tem tanta importância quanto a dimensão industrial/produtiva, então dotarão ambas com as mesmas características.

[Consultor de marca B: 342 - 353]

Fonte: Investigador (Análise das entrevistas dos estudos de caso).

Os dados empíricos evidenciaram, igualmente, uma certa necessidade revelada pelos proprietários-gestores das PMEs de contarem com o apoio de pessoal técnico e outros colaboradores directos, assim como de recorrer aos serviços de empresas especializadas, particularmente no domínio das actividades de comunicação e do marketing da marca. Nesta conformidade, aquilo que denominamos de grau de tecnocratização da empresa, parece ser um factor significativo a ter em consideração na perspectiva da eficácia da gestão da marca e da sustentabilidade do processo de criação e construção de marcas por PMEs. A importância da tecnocratização na PME assenta no seu papel de preenchimento de lacunas de conhecimento sobre como construir marcas, conceber e implementar determinadas actividades de marketing e de contribuição para o desenvolvimento, sustentação ou alavancagem de determinados níveis de orientação empreendedora. Ou seja, os dados empíricos sugerem que o grau de tecnocratização

pode contribuir para condicionar, sustentar ou potenciar as iniciativas empreendedoras e eficácia do desempenho da marca no contexto da PME.

No quadro 4.20 seguinte apresentam-se alguns exemplos ilustrativos de citações de respondentes que enfatizaram este aspecto.

Quadro 4.20 – Exemplos de citações: Importância da tecnocratização da empresa

Não tínhamos qualquer conhecimento sobre como construir marcas. Com as novas marcas, recorremos a um gabinete que nos ajudou um pouco a percorrer as fases da marca e, portanto, já alguém nos levou 'pela mão'. [PG da empresa D: 78 - 80]
O empresário deve ter, de preferência, bons colaboradores para não ser ele a fazer tudo, o que é difícil ou quase impossível ter alguém para tratar só das questões do marketing. Isto tem girado tudo à minha volta. Só temos de ter uma característica: vontade de querer fazer algo. [PG da empresa G: 33 - 36]
Temos que ser mais agressivos e ter mais quadros. [PG da empresa H: 29 - 29]
Em Portugal em geral, e nas PMEs em particular, o número de técnicos com sensibilidade e experiência de marketing é ainda muito pequeno, sobretudo em relação aos empresários. Estes tiveram outro tipo de preocupações, nomeadamente com a produção e área financeira, e só agora estão a perceber o que é a concorrência em termos de mercado. Só agora, nos últimos cinco anos, é que a marca começa a fazer algum sentido. [Consultor de marca B: 12 - 18]
Não pode ser o empresário tradicional português (a construir marcas). Terá de possuir alguma formação ou então, ter uma boa equipa que o assessore, com um espírito sempre aberto, fazer a triagem e perceber qual o caminho por onde ir. No caso de prosseguimento de uma estratégia de marca, terá de a executar muito bem, caso contrário será preferível não a iniciar. [Responsável oficial: 21 - 25]

Fonte: Investigador (Análise das entrevistas dos estudos de caso).

Em síntese, como resposta à questão da investigação sobre a identificação e caracterização das principais influências incidentes sobre a criação e gestão de marcas no contexto da PME, a análise dos dados empíricos sugeriu as seguintes:

- A limitação de recursos (financeiros, humanos, produtivos, e de tempo);
- A fase do ciclo de vida em que a empresa se encontra;
- O ambiente e as normas da indústria de actuação;
- O nível e frequência da orientação empreendedora do proprietário-gestor para a marca.

Por sua vez, as três principais variáveis relacionadas com as características dos proprietários-gestores das PMEs que parecem influenciar, em particular, a orientação empreendedora para a marca são os seguintes, de acordo com a evidência recolhida:

- A localização (interna) do controlo;
- O poder de decisão (centralizado); e
- A aprendizagem experencial acumulada.

A interpretação da forma como todas estas influências se relacionam entre si será apresentada no capítulo 5 seguinte.

SQ1b O que distingue a perspectiva de gestão da marca existente nas PMEs?

O objectivo fundamental desta sub-questão de investigação foi explorar as características da perspectiva de gestão da marca prevalecente no contexto da PME (entendida, nesta situação, como a forma enraizada de compreender a marca e de responder na prática aos desafios da gestão da marca, tendo em conta o nível de conhecimentos e a experiência detidos do processo de criação e construção de marcas).
Este objectivo implicou examinar o que vai dentro das cabeças dos responsáveis empresariais relacionado concretamente com: (i) a conceptualização da marca; (ii) os motivos indutores da criação de marcas; (iii) os papéis e benefícios das marcas; (iv) a natureza dos desafios da marca enfrentados, considerando a sua limitação de recursos e as relações de poder manifestadas nos mercados; (v) os requisitos críticos para o sucesso e, finalmente, (vi) a conceptualização da gestão da marca.
A larga maioria dos respondentes concordou que existem diferenças marcantes na forma como as marcas são abordadas nas PMEs, e apenas uma pequena minoria teve dificuldade em se pronunciar convenientemente sobre alguns destes temas – um resultado que será discutido no contexto da literatura na secção 5.2. Os proprietários-gestores emergiram, em todos os casos, como sendo os responsáveis pela gestão estratégica e actividades correntes das suas marcas próprias. O seu conhecimento e experiência relativamente limitados dos conceitos da marca justificaram que a investigação não fosse apenas baseada nas suas descrições, mas complementada por

outros pontos de vista de informantes esclarecidos e experientes sobre o tema e o sector focal. Uma implicação prática destes resultados é que a larga maioria dos proprietários-gestores não encara a gestão da marca numa perspectiva holística e integrada, possue uma perspectiva algo limitada da gestão da marca devido às suas características inerentes e enfrenta os desafios da marca de uma forma intuitiva, improvisada e pragmática.

Nos quadros 4.21 e 4.22 seguintes apresentam-se descrições resumidas dos principais resultados obtidos através dos estudos de caso, relativamente a cada uma das dimensões da perspectiva da gestão da marca nas PMEs.

No que respeita à conceptualização da marca, uma análise do quadro 4.21 permitiu concluir que, dos quinze temas de conceptualização da marca identificados por de Chernatony (2001 c) os proprietários-gestores das PMEs estudadas apenas referiram nove, a saber por ordem decrescente do número de importância (entre parêntesis, o número de vezes que foi referido o tema da conceptualização): produto diferenciado/valor acrescentado (5); posicionamento (3); logótipo/nome conhecido (2); conjunto de valores (2); imagem identificadora (2); empresa/identidade da empresa (2); personalidade (1); instrumento legal (1); e redutora de risco (1). Nenhuma empresa estudada explicitou o entendimento da marca como uma estenografia, visão, sistema de identidade do produto, relação com os clientes ou entidade evolutiva e, particularmente, como um construto multidimensional envolvendo todas as catorze distintas dimensões.

Nesta conformidade, podemos concluir:

- Não existe, de todo, um conceito de marca amplo e homogéneo nas PMEs dos estudos de caso, existindo antes uma conceptualização/interpretação da marca limitada e heterogénea (em consonância, possivelmente, com a variação da amostra seleccionada), decorrente de um conhecimento explícito sobre a marca muito reduzido, e em que o conhecimento tácito assume um papel predominante;

- Na prática, as marcas encontram-se definidas predominantemente de uma forma pouco precisa (inexistência de declarações de marca concisas sobre os seus valores-chave, a promessa da marca e uma personalidade, que proporcionem uma orientação, significado e um foco para as actividades da marca).

Quadro 4.21 – Caracterização da perspectiva de gestão da marca dos estudos de caso

Estudos de caso	*Conceptualizações da marca como:*	*Motivos da criação da(s) marca(s)*	*Papéis e benefícios da marca*	*Principais desafios da marca*	*Requisitos essenciais para o sucesso da marca*
A	- Produto diferenciado - Valor acrescentado	- Criação de uma imagem diferenciadora do produto	- Instrumento de marketing - Sinal de nível de qualidade - Meio de dotar os produtos com associações positivas	- Resistência dos retalhistas - Dificuldades na contratação de intermediários - Fraqueza/ineficiência nas vendas e distribuição	- Inovação e criatividade do produto, e prestígio num nicho de mercado - Desenvolvimento do produto e flexibilidade produtiva - Conhecimento directo dos mercados e colaboradores capazes
B	- Nome conhecido - Imagem identificadora	- Criação de imagem diferenciadora do produto - Realização pessoal do proprietário-gestor - Assegurar a continuidade da empresa	- Instrumento de marketing - Sinal de nível de qualidade - Meio de dotar os produtos com associações positivas	- Resistência dos retalhistas - Dificuldades na contratação de intermediários - Fraqueza/ineficiência nas vendas e distribuição	- Envolvimento do empresário na gestão da marca -Preço e excelência da qualidade dos produtos - Criação de uma imagem de marca
C	- Produto diferenciado - Conjunto de valores - Personalidade - Posicionamento	- Expressão do empreendedorismo do proprietário-gestor - Criação de uma independência produtiva dos clientes subcontratadores - Obtenção de margens mais elevadas	- Modelo de organização/ princípio organizacional - Prática de preços e de margens mais elevados - Fonte de rendimentos financeiros - Aumento do valor para os consumidores finais	- Realização de elevados investimentos fixos - Concorrência das marcas das grandes empresas - Dificuldades em termos de recursos financeiros - Dificuldades com os intermediários e recursos humanos em geral	- Focalização em estratégia de nicho de mercado -Capacidade organizativa da empresa - Inovação e criatividade do produto - Marketing da marca de guerrilha e bem articulado - Criação de uma rede de distribuição própria
D	- Redutora de risco - Conjunto de valores	- Influência de intermediário estrangeiro - Dar maior segurança e garantias ao cliente	- Catalisadora para a mudança organizacional - Instrumento de marketing - Prática de preços e de	- Resistência dos retalhistas - Dificuldades em termos de distribuição e logística - Desconhecimento da	- Focalização em nichos de mercado - Cooperação e associação de PMEs para a gestão

			margens mais elevados	gestão da marca	conjunta de marcas - Posicionamento 'ao lado' das grandes marcas
E	- Posicionamento	- Acesso aos consumidores finais - Captação de clientes mais estáveis - Assegurar a sobrevivência da empresa	- Modelo de organização/ princípio organizacional - Prática de preços e de margens mais elevados - Fonte de rendimentos financeiros - Aumento do valor para os consumidores finais	- Dificuldades em termos de recursos financeiros - Dificuldades na gestão e organização das actividades produtivas e comerciais - Falta de apoios financeiros oficiais	- Envolvimento do empresário na gestão da marca - Focalização em nichos de mercado com inovação - Desenvolvimento próprio, rapidez e flexibilidade produtiva - Separação das estratégias produtiva e comercial - Criação de uma rede de distribuição própria - Proximidade aos clientes
F	-Identidade da empresa - Instrumento legal	- Criação de independência produtiva - Conquista de cotação no mercado - Criação no consumidor final de hábitos de compra dos produtos da empresa	- Modelo de organização/ princípio organizacional - Meio de proteger legalmente características únicas - Proporcionar uma identidade para a empresa - Prática de preços e de margens mais elevados	- Resistência dos retalhistas - Exigências em termos de uma equipa e de tempo para a criação de lojas próprias	- Existência de vontade, persistência e objectivos para a marca - Qualidade e diferenciação do produto - Marketing da marca bem articulado e evolutivo - Consistência na construção da marca - Proximidade aos clientes
G	- Produto diferenciado	- Influência de intermediário estrangeiro - Criação de uma independência produtiva dos clientes subcontratadores - Fidelização da clientela própria	- Instrumento de marketing - Prática de preços e de margens mais elevados - Fonte de vantagem competitiva	- Dificuldades em termos de recursos financeiros - Resistência dos retalhistas - Dificuldades em termos de distribuição (angariação de agentes, distribuidores ou vendedores)	- Focalização em nichos de mercado - Qualidade, originalidade e diferenciação do produto - Existência de vontade e persistência do empresário e bons colaboradores
H	- Logótipo	- Criação de uma independência produtiva face aos	- Modelo de organização/ princípio organizacional	- Insuficiências em termos de marketing	- Envolvimento determinado do empresário e exis-

	- Empresa	intermediários - Assegurar a continuidade da empresa - Obtenção de margens mais elevadas	- Prática de preços e de margens mais elevados - Fonte de vantagem competitiva	- Dificuldades na gestão e organização das actividades produtivas e comerciais - Resistência dos intermediários - Dificuldades nas iniciativas de cooperação envolvendo as marcas	tência de uma equipa da marca - Desenvolvimento de produtos de qualidade e diferenciados - Agressividade comercial - Existência de apoios oficiais para a área comercial
I	- Imagem identificadora - Valor acrescentado	- Obtenção de margens mais elevadas - Criação de vantagens competitivas - Diversificação da oferta da empresa	- Modelo de organização/ princípio organizacional - Prática de preços e de margens mais elevados - Fonte de vantagem competitiva	- Resistência dos intermediários - Natureza familiar da gestão da marca - Dificuldades de competitividade dos preços	- Envolvimento determinado e persistente do empresário - Conhecimento do funcionamento dos mercados - Criação de reconhecimento e notoriedade da marca - Recurso a profissionais do marketing e publicidade - Proximidade aos clientes
J	- Posicionamento	- Criação de uma independência produtiva dos clientes subcontratadores - Obtenção de margens mais elevadas - Influenciar os mercados e a moda do calçado	- Modelo de organização/ princípio organizacional - Prática de preços e de margens mais elevados - Meio de dotar os produtos com associações únicas - Aumento do valor para os consumidores finais	- Transição da lógica e organização industriais para uma organização e lógica comerciais - Dificuldades com os intermediários e recursos humanos em geral - Realização de elevados investimentos fixos	- Capacidade de resistência às dificuldades iniciais de construção da marca - Envolvimento determinado e persistente do empresário - Inovação e criatividade do produto -Adaptação organizacional para a marca - Criação de uma rede de distribuição própria

Fonte: Investigador (Análise das entrevistas dos estudos de caso).

Quadro 4.22 – Resumo dos principais motivos, papéis e benefícios, desafios e requisitos para o sucesso das marcas de PMEs (por ordem decrescente de importância)

Motivos da criação da(s) marca(s)	*Papéis e benefícios da marca*	*Desafios da marca*	*Requisitos essenciais para o sucesso da marca*
1º Criação de uma independência produtiva 2º Captação de clientes finais e mais estáveis 3º Obtenção de margens mais elevadas 4º Assegurar a continuidade da empresa 5º Influência de intermediários 6º Realização pessoal do empresário	1º Prática de preços e margens mais elevados 2º Modelo de organização/ princípio organizacional 3º Instrumento de marketing 4º Aumento do valor para os consumidores finais 5º Fonte de vantagem competitiva 6º Meio de dotar os produtos com associações positivas/únicas	1º Resistência dos retalhistas/ intermediários 2º Dificuldades em termos de vendas e distribuição/ contratação de intermediários (contratação de agentes, distribuidores ou vende-dores) 3º Dificuldades em termos de recursos financeiros 4º Dificuldades na articulação, gestão e organização das activida-des produtivas e comerciais 5º Realização de elevados investimentos fixos 6º Dificuldades em termos de recursos humanos em geral	1º Inovação, qualidade e criatividade do produto 2º Envolvimento do empresário na gestão da marca 3º Proximidade aos clientes/ conhecimento dos mercados 4º Capacidade organizativa da empresa e flexibilidade produtiva 5º Focalização em estratégias de nicho de mercado 6º Criação de uma rede de distribuição própria

Fonte: Investigador (Análise das entrevistas dos estudos de caso).

Nos casos das empresas com a dimensão comercial mais desenvolvida e maior experiência com a marca (casos das empresas C, E e J) foi possível encontrar 'conceitos de marca' definidos de uma forma mais precisa (ainda que não formalizada);

- A dimensão mais salientada foi a do produto diferenciado /valor acrescentado, reflectindo a grande preocupação que as PMEs mostram, de uma forma quase obsessiva, ter com o produto. A conceptualização de marca-como-produto é transversal à maior parte das empresas (casos das empresas A, C, G e I) não tendo este tema do conceito da marca, consequentemente, uma conotação com um certo tipo de empresa;

- O tema do posicionamento foi apenas referido pelas empresas com vocação ou dimensão comercial mais desenvolvida, e com uma maior experiência com a marca (casos das empresas C, E e J);

- São as empresas mais antigas, e viradas sobretudo para o mercado nacional, as que manifestam preocupação em a marca contribuir para o prestígio da empresa/identidade da empresa (casos das empresas F e H), como no que respeita ao tema da imagem identificadora (casos B e I);

- Foi a empresa mais nova, com uma vocação comercial, virada exclusivamente para o mercado internacional e liderada por um proprietário-gestor com uma elevada orientação empreendedora aquela que expressou possuir um conceito mais alargado da natureza da marca; e

- O conjunto de valores da marca, tendo sido expressamente referido em apenas dois dos casos, tende a ser abordado na prática mais em termos da sua natureza funcional e manifestado de uma forma implícita.

Uma análise detalhada do quadro 4.21 permitiu apurar, igualmente, por ordem decrescente de importância, quais os principais motivos para a criação da marca, papéis e benefícios da marca, desafios e requisitos para o sucesso nas PMEs estudadas. O anterior quadro 4.22 apresenta uma síntese de tais resultados, caracterizados por:

- A marca apresenta-se como uma solução adoptada para se reduzir ou eliminar a dependência que as PMEs sentem em relação aos seus clientes tradicionais, que recorrem às mesmas para subcontratar a produção dos seus próprios produtos de marca (normalmente, clientes de *private label* e/ou das grandes marcas internacionais), para conquistarem os seus clientes directos e finais e, desta forma, assegurarem a sobrevivência da empresa, ao mesmo tempo que satisfazem apelos de realização pessoal dos proprietários-gestores aos quais as PMEs estão intimamente ligadas;

- Os papéis e benefícios da marca são percepcionados de uma forma algo surpreendentemente ampla pelas PMEs, ainda que estando muito centrados na empresa (e pouco nos consumidores finais, o que é compreensível numa situação inicial de construção da marca) e particularmente associados à obtenção de benefícios financeiros e à utilização da marca como uma plataforma de inovação, modelo organizativo das suas actividades e como um princípio de gestão ou, simplesmente, como um novo instrumento de marketing. Benefícios estes que, no seu conjunto, contribuem para que as PMEs criem novas fontes de vantagem competitiva e dotem os produtos com associações positivas e únicas;

- Os principais desafios percepcionados com as marcas são de grande monta visto que, para além da falta de experiência e de conhecimento da tecnologia da marca e da ameaça das grandes marcas e das *private labels,* as PMEs sofrem (i) de um reduzido poder negocial face aos retalhistas/intermediários, (ii) de particulares dificuldades na área da distribuição e vendas, (iii) da dificuldade em atrair e manter colaboradores competentes, (iv) de possibilidades limitadas de investimentos na marca face aos seus recursos modestos, (v) de embaraços na transição de uma lógica industrial para uma lógica comercial, e (vi) de uma predisposição muito reduzida para encetarem iniciativas de cooperação e colaboração no domínio das marcas;

- No que respeita aos requisitos para o sucesso das marcas, verifica-se existir uma ênfase na importância do produto e nas suas características funcionais e tangíveis, mas profundamente ligada à imprescindibilidade de (i) envolvimento directo do proprietário-gestor no processo de gestão da marca, (ii) uma

proximidade aos clientes e conhecimento directo dos mercados, (iii) existência de uma organização eficaz e flexível, (iv) uma concentração estratégica em termos de nichos de mercado viáveis e, finalmente, (v) criação de condições de controlo directo da distribuição.

No quadro 4.23 seguinte, são apresentadas as conceptualizações sobre a gestão da marca tal como percepcionadas pelos proprietários-gestores dos estudos de caso. Este quadro tem o mérito de proporcionar informações relevantes que, devidamente sistematizadas e sintetizadas, poderão contribuir, no seu conjunto, para uma visão integrada e completa do que poderá ser a natureza do processo de gestão da marca no contexto da PME (incluindo a perspectiva da grande-baixa empresa estudada - caso J). Ou seja, todas as conceptualizações descritas complementam-se entre si, e cada perspectiva isolada e relativa a cada empresa, só por si, capta apenas uma parte do todo. A partir das conceptualizações dos proprietários-gestores das PMEs estudadas e resumidas no referido quadro 4.23, o processo de gestão da marca no contexto da PME pode ser descrito como possuindo as seguintes características salientes (em coerência com os resultados das questões anteriores):

- Processo individualista de criação e construção da marca iniciado por uma diligência própria ou por influência de intermediários, a partir da "fé" do proprietário-gestor na viabilidade da marca e muito dependente da sua atitude, comportamento empreendedor e forte vontade, sendo normalmente assegurado "a partir do nada" e funcionando a empresa como "uma escola" da gestão da marca;

- Envolve uma abordagem oportunista, muito associada a processos de imitação de experiências de outras empresas semelhantes, sem qualquer conhecimento prévio sobre como gerir a marca e assente numa compreensão informal da marca e da gestão da marca, sem teorizações e utilização de planos ou programas escritos. Consequentemente, não existe um grande nível de rigor, de informações detalhadas e de pesquisas de mercado formais, assumindo o senso comum e o conhecimento tácito da gestão da marca grande importância.

Quadro 4.23 – Conceptualização de gestão da marca dos proprietários-gestores dos estudos de caso

Estudos de caso	*Conceptualizações*
A	- Processo baseado na experiência, conhecimento próprio do mercado e capacidade de previsão do futuro do empresário, e na sua aprendizagem com os erros cometidos
B	- Processo baseado na experiência, nos contactos com os clientes e na aprendizagem progressiva do empresário
C	- Processo emergente e de aprendizagem, intuitivo, baseado na experiência adquirida do empresário e recolhida do mercado, e em partilha com os intermediários (agentes e distribuidores) - Abordagem oportunista e não formalizada, associada a um processo de imitação de experiências de outras empresas semelhantes, assente numa compreensão da marca e da gestão da marca não-formalizada e sem qualquer teorização
D	- Processo emergente de gestão da marca (no caso da uma das marcas próprias) - Processo deliberado mas baseado na experiência adquirida do empresário, de forma não estruturada e realizado de uma forma anárquica, sem qualquer conhecimento prévio sobre como gerir a marca (no caso de outra marca própria)
E	- Processo baseado na experiência, nos contactos com os clientes e na aprendizagem progressiva do empresário
F	- Processo baseado na experiência adquirida e na acumulação de conhecimentos do empresário e sem utilização de quaisquer planos escritos - Iniciativas de gestão da marca emergentes, com a sequência de actividades da marca decididas só na altura
G	- Processo iniciado por influência de um intermediário, baseado na experiência do empresário e concentrado em duas ou três pessoas, e com uma natureza de grande vulnerabilidade - Inexistência de grande nível de rigor, de informações detalhadas e de pesquisas de mercado formais
H	- Processo de criação e de construção progressiva da marca assegurado pelo empresário "a partir do nada"
I	- Processo essencialmente pragmático, identificado com a pessoa do empresário, baseado na sua experiência e conhecimentos adquiridos ao longo do tempo, e associado a um relacionamento directo com os clientes - Empresa como "uma escola" da gestão da marca
J	- Processo iniciado a partir da "fé" do empresário na viabilidade da marca, muito dependente da sua determinação e força de vontade, e sendo desenrolado com consideração das condições do mercado e da concorrência - Processo de natureza essencialmente intuitiva, empírica, gradual e desenvolvido numa perspectiva de continuidade, baseado na auto-aprendizagem do empresário ao longo do tempo e nas lições aprendidas com os erros cometidos

Fonte: Investigador (Dados da Análise).

Fonte: Investigador (Análise das entrevistas dos estudos de caso).

- Processo de natureza essencialmente intuitiva, empírica, pragmática, emergente ou deliberada, incremental e heurística, estando enraizado na experiência acumulada do proprietário-gestor, nos seus conhecimentos adquiridos e na auto-aprendizagem com os erros cometidos ao longo do tempo, associado estreitamente ao relacionamento directo com os clientes e a uma partilha com os intermediários (agentes e distribuidores), e sendo realizado de uma forma não-estruturada e algo anárquica. A sequência das actividades da gestão da marca é decidida só na altura, decorre do dia-a-dia e de forma nem sempre consistente, estando tais actividades concentradas num número muito reduzido de pessoas e associadas à construção de marcas com uma natureza algo vulnerável.

Uma implicação prática desta caracterização é que os proprietários-gestores não manifestam ter, pelo menos explícita e assumidamente, uma visão holística, integrada e sistematizada da gestão da marca, manifestando antes uma visão parcial e fragmentada do processo da marca. Só um terço das empresas estudadas revelou atribuir importância igual e conjunta às cinco fases da gestão da marca identificadas na revisão da literatura. Ou seja, foi possível encontrar casos que manifestaram ter sensibilidade para uma perspectiva mais global da gestão da marca ainda que, na prática, dediquem um maior cuidado, tempo e recursos a determinadas fases da marca. As actividades relacionadas com as fases da concepção, organização e estratégia da marca foram as reconhecidas como merecendo, especialmente, uma maior atenção.

SQ1b Como evoluem as marcas de PMEs ao longo do tempo?

A análise da evidência empírica permitiu caracterizar a progressão das marcas (do produtor) no contexto da PME do sector do calçado nos termos constantes do quadro 4.24 a seguir apresentado, assim como realizar uma análise SWOT das marcas das PMEs.

Quadro 4.24 – Caracterização da progressão da marca (do produtor) no contexto das PMEs do sector do calçado português

Tipo de marca / *Dimensão da marca*	***Marca básica***	***Marca aumentada***	***Marca de identidade***	***Marca estendida***
Características da marca	▪ Orientação para o produto e focalização em um só, ou num número reduzido, de atributos/ benefícios funcionais e de serviços relacionados com o produto (e.g., qualidade ou preço), traduzindo-se numa diferenciação intrínseca da marca pouco relevante ou vulnerável (foco em atributos do produto básico) ▪ Marca gerida de uma forma mais passiva ▪ Marca servindo essencialmente como meio de identificação do produto e de distinção da concorrência, proporcionando na prática alguns efeitos de marketing apenas junto dos intermediários/ revendedores (i.e., mais utilizada nas relações do tipo business-to-business), sem acrescentar valores	▪ Ênfase no aumento agregado de valores acrescentados[1] do produto valorizados pelos clientes e essencialmente de natureza funcional, com alcance de uma maior diferenciação (intrínseca e percebida), com disponibilização de produtos e serviços da marca mais elaborados e de gama mais evoluída (foco em benefícios funcionais tangíveis) ▪ Marca gerida de uma forma moderadamente activa ▪ Marca normalmente utilizada para comunicar benefícios tangíveis e positivos do produto aos clientes servidos (intermediários e finais), podendo ainda servir como um catalisador para a mudança organizacional na perspectiva da construção de marcas de identidade	▪ Maior preocupação com a integração consistente de valores de natureza tangível e intangível (i.e., funcionais e emocionais); construção de uma personalidade de marca distinta ainda que simples; disponibilização de serviços acrescentados mais sofisticados, e de garantias aos clientes (foco em benefícios emocionais e de auto-expressão, para além dos funcionais) ▪ Marca gerida de uma forma mais activa ▪ Marca assumida como o motivo central da estratégia empresarial a longo prazo, e utilizada para estabelecer e comunicar uma proposta de valor única e diferenciada; dirigida para um certo nicho de mercado; traduzindo um conceito da marca em termos dos benefícios (funcionais	▪ Estendimento de um nome de marca de identidade razoavelmente estabelecido no mercado servido (como marca parente) para outras categorias de produto[2] directamente relacionadas e complementares[3] (i.e., extensão de categoria), e/ou criação de sub-marcas dentro da mesma categoria de produtos com combinação de uma nova marca com a marca existente (i.e., extensão de linha) ▪ Marca gerida de uma forma mais activa e integrada ▪ Idem, e com a marca actuando como um elemento orientador da diversificação dos negócios da empresa

[1] Tais valores acrescentados assumem na prática diferentes formas, e.g., associadas à originalidade da concepção, estilo e *design* do produto, aos materiais inovadores e de qualidade utilizados, à variedade de cores oferecidas, ao nível dos acabamentos e à qualidade dos componentes integrados, e ao grau de moda, conforto e duração.

[2] Por categoria de produto entendemos o grupo de produtos/serviços viáveis e distintos que os consumidores acreditam estarem inter-relacionados e/ou serem substituíveis na satisfação de uma necessidade.

[3] No sector do calçado, a evidência empírica sugere extensões de marca para categorias como os acessórios, marroquinaria e vestuário.

	relevantes percepcionados pelos clientes finais (situação de "produto com nome"/produto marcado)		e emocionais e/ou de auto-expressão) para os clientes finais, do preço, qualidade, e posicionamento de valor pretendido (i.e., marca mais utilizada nas relações business-to-consumer)	
	▪ Cultura da empresa mais orientada para o produto	▪ Cultura da empresa ainda orientada para o produto	▪ Cultura da empresa mais orientada para a marca	▪ Idem
	▪ Falta de cuidado com a construção de uma identidade de marca própria, que vai sendo formada essencialmente a partir de associações de natureza organizacional	▪ Identidade da marca limitada e pouco consistente, influenciada por associações organizacionais e pelas características do produto	▪ Maior cuidado dispensado à construção de uma identidade de marca distintiva, mais integrada e consistente, a partir de associações organizacionais, das características do produto, da personalidade e da identificação visual da marca	▪ Idem
	▪ Uso limitado e pouco cuidado dos elementos essenciais da marca (e.g., nome da marca, embalagem, ou uma combinação destes)	▪ Uso algo melhorado dos vários elementos da marca (nome da marca, logótipo, slogan e embalagem)	▪ Uso mais cuidado e sofisticado dos vários elementos da marca	▪ Uso mais integrado e cuidado dos vários elementos da marca
	▪ Nome da empresa utilizado, em muitos casos, como referência ou nome da marca (associação a uma empresa com um certo passado histórico)	▪ Ao longo do tempo, o nome da marca poderá tornar-se garantia de qualidade/ consistência	▪ Idem	▪ Idem
	▪ Os efeitos do país de origem (ou da região de origem) são (ou podem ser) relevantes para a formação de associações sobre os atributos do produto da marca (e.g., qualidade, preço, inovação)	▪ Pouca importância	▪ Nenhuma importância	▪ Idem
	▪ Reduzida flexibilidade estratégica da marca para responder às alterações do mercado	▪ Maior flexibilidade estratégica da marca	▪ Boa flexibilidade estratégica da marca	▪ Idem

Objectivos estratégicos	▪ Posicionar a marca como possuindo certo(s) benefício(s) funcional(ais) único(s) ▪ Aumentar as vendas através da aquisição de novos clientes ▪ Controlar a qualidade e a produtividade ▪ Aumentar margens ▪ Aumentar a flexibilidade e rapidez produtivas ▪ Proporcionar escolha com base no preço	▪ Conceber e desenvolver produtos de maior valor acrescentado e de gama mais elevada ▪ Expandir o sortido de produtos, i.e., a escolha dos clientes ▪ Aumentar o poder negocial perante os revendedores através de uma oferta de maior valor (na relação qualidade/ preço) ▪ Conquistar novos clientes e expandir os actuais ▪ Melhorar as margens ▪ Apostar em criar capital de marca (notoriedade/reconhecimento e imagem de marca)	▪ Inovar continuamente a marca ▪ Implementar uma estratégia comercial consistente ▪ Reforçar o mais possível o valor da marca e a quota da marca no âmbito da categoria do produto ▪ Identificar a marca com uma oferta de valor integrada ▪ Reter e/ou expandir os clientes existentes ▪ Explorar novos mercados ▪ Aumentar as margens da categoria ▪ Criar e desenvolver relações com os clientes ▪ Apostar em construir capital de marca	▪ Reforçar e consolidar o capital de marca construído ▪ Conceber e desenvolver produtos complementares e relacionados ▪ Aumentar os valores acrescentados e diferenciar os produtos existentes ▪ Reforçar o posicionamento de valor da marca ▪ Alargar e reter a base de clientes ▪ Aumentar as margens das categorias ▪ Reforçar e sustentar as relações com os clientes
Estratégias da marca	▪ Estratégia de nicho especializado, prosseguida no âmbito nacional e/ou internacional ▪ Estratégia da marca conservadora (i.e., na maior parte dos casos, de baixo nível de orientação empreendedora)	▪ Estratégia de nicho especializada, no âmbito nacional e/ou internacional ▪ Estratégia da marca inovadora, ainda que podendo carecer de consistência (i.e., de nível de orientação empreendedora mais moderado e pouco frequente)	▪ Estratégia de nicho/ segmento especializada, de boleia/"free-riding" e de parcerias estratégicas, no âmbito nacional, internacional e/ou global ▪ Estratégia de marca inovadora e mais consistente (i.e., de nível de orientação empreendedora mais elevado e mais frequente)	▪ Idem, numa perspectiva de diversificação ▪ Idem
Características das empresas	▪ Pequenas e médias empresas ▪ Baixa tecnocratização ▪ Preparativos para a marca baixos	▪ Pequenas e médias empresas ▪ Baixa tecnocratização ▪ Preparativos para a marca moderados	▪ Mais as médias empresas ▪ Maior tecnocratização ▪ Preparativos para a marca relativamente maiores	▪ Idem ▪ Idem ▪ Idem

Comunicação de marketing da marca	▪ Ausência de um suporte publicitário para a marca ▪ Recurso ao networking, contactos e venda pessoal, exposições/feiras, passa-palavra e recomendações de clientes ▪ Esforço de comunicação direccionado para os clientes finais da marca muito reduzido	▪ Idem ▪ Idem, mas incluindo o recurso a revistas comerciais internacionais em escala reduzida (com evidenciação das características dos produtos e de atributos de natureza racional) ▪ Desenvolvimento de algum esforço de comunicação para os clientes finais	▪ Idem ▪ Idem, mas incluindo patrocínios de eventos, actividades de relações públicas, recurso a revistas de moda (com maior ênfase em apelos e benefícios emocionais dos produtos) e Internet (esta utilizada, nalguns casos, na comercialização da marca) ▪ Envolvimento mais activo em trade-shows de âmbito internacional ▪ Recurso casual a personalidades conhecidas que encarnam os valores da marca ▪ Maior esforço de comunicação direccionado para os clientes finais e ênfase nas relações com os mesmos	▪ Idem ▪ Idem, com uso de meios de comunicação algo integrados ▪ Idem ▪ Idem ▪ Idem
Produtos e produção	▪ Normalmente, uma ou duas linhas de produtos associadas a colecções de produtos mais baseadas em imitações, e com uma capacidade limitada de concepção independente ▪ Produtos mais básicos e funcionais, relativamente pouco diferenciados da concorrência, fáceis de imitar e com níveis de substituição elevados	▪ Normalmente, uma ou duas linhas de produtos com características melhoradas, e capacidade para desenvolver colecções próprias (com o recurso a estilistas "free-lancers") ▪ Produtos de maior valor acrescentado e reforçados por várias formas de diferenciação, sendo menos fáceis de imitar e de substituir	▪ Uma ou duas linhas de produto principais assentes em design e colecções próprias originais e diversificadas (com o recurso a estilistas "free-lancers", nacionais ou estrangeiros) ▪ Produtos originais, inovadores e com diferenciação relevante, sendo dificilmente imitados e substituídos	▪ Idem, com várias linhas de produtos complementares assentes no conceito de diversificação de colecções ▪ Idem, envolvendo produtos diversificados

	▪ Tendencialmente, a empresa produz relativamente mais para marcas internacionais/ revendedores/private labels, sendo a produção dos produtos da marca da empresa pouco representativa	▪ Idem, mas a produção da marca da empresa é mais representativa	▪ Maior possibilidade de a produção dos produtos da marca da empresa ser maioritária, e a subcontratada para marcas internacionais/private labels ser mais reduzida	▪ Maior possibilidade de a produção ser largamente maioritária ou exclusiva do(s) produto(s) da(s) mar-ca(s) da empresa
Tecnologias	▪ Em muitos casos, as tecnologias e os processos de produção e de gestão da marca são menos sofisticados em relação às empresas de referência do sector	▪ Mais próximos da realidade das empresas de referência do sector	▪ Semelhantes aos das empresas de referência do sector (com relativa integração das actividades de design, produção, distribuição e venda, e das componentes logística e administrativa)	▪ Idem
Qualidade, notoriedade e imagem	▪ Qualidade do produto relativa inferior em comparação com as marcas de referência do sector nacional ▪ Notoriedade e imagem de marca fracas, com uma influência restrita na decisão de compra dos clientes revendedores e um fraco reconhecimento[4] e recordação/ lembrança[5] junto dos clientes finais	▪ Qualidade comparada com a das marcas de referência do sector nacional, ainda que podendo ser inferior à das grandes marcas internacionais congéneres ▪ Alguma influência na decisão de compra dos clientes revendedores e alguma recordação/lembrança e imagem de marca junto dos clientes finais	▪ A mesma ou melhor que a qualidade de outras grandes marcas internacionais ▪ Não sendo a marca conhecida de um grupo substancial de clientes e possuindo, consequentemente, um reconhecimento geral relativamente baixo, goza no entanto de uma elevada influência e recordação entre o grupo de clientes servidos (revendedores e clientes finais); por vezes, possui o potencial para expandir o seu reconhecimento e o âmbito da sua base de clientes	▪ Idem ▪ Idem, com notoriedade e imagem de marca potencialmente mais fortes

[4] O reconhecimento da marca (*brand recognition*) reflecte a capacidade dos clientes para confirmarem uma exposição anterior à marca, ou seja, para identificarem a marca no âmbito de uma variedade de circunstâncias e pode envolver a identificação de algum dos elementos da marca.

[5] A recordação da marca (*brand recall)* reflecte a capacidade dos clientes para recuperar a marca quando a sua classe de produto é mencionada, ou seja, quando vem à mente dos clientes quando se considera a sua classe de produto.

Preço praticado (à saída da fábrica)	▪ 66-70% abaixo do preço de venda praticado pelos revendedores dos produtos da marca aos clientes finais	▪ 60-65% abaixo	▪55-60% abaixo	▪ 55-60% abaixo
Motivação dos clientes para comprar	▪ O preço é o principal critério de compra ▪ Envolvimento praticamente nulo dos clientes finais	▪ Quer a qualidade, quer o preço, i.e., valor pelo dinheiro ▪ Algum envolvimento dos clientes finais	▪ Produtos únicos ou diferentes ▪ Maior envolvimento dos clientes finais	▪ Idem, mas envolvendo um determinado estilo de vida ▪ Idem
Clientes habituais/ Redes de distribuição	▪ Lojistas e pequenas cadeias de lojas multimarca, nacionais ou internacionais, distribuidores e importadores (agentes e representantes comerciais)	▪ Os mesmos	▪ Na maior parte, envolvendo cadeias de lojas mais especializadas e de maior prestígio e distribuidores, e a utilização de meios electrónicos próprios (Internet) ▪ Maior aposta na implementação de uma política comercial mais agressiva, visando a criação de lojas próprias de retalho/venda directa aos clientes finais, e/ou desenvolvimento activo de uma rede comercial/de pontos de venda da marca da empresa (com capacidade para influenciar a marcação e o preço final dos produtos)	Idem ▪ Política comercial assente no alargamento da rede de lojas próprias de retalho/ venda directa aos clientes finais e da rede comercial/ pontos de venda ▪ Licenciamento da marca/ abertura de lojas em regime de franchising, no país e no estrangeiro
Exemplos de marcas	Caso D	Casos A, B e G	Casos F, H e I	Casos C, E e J

Fonte: Investigador (Dados da Análise).

A investigação empírica revelou que a realidade da marca das PMEs estudadas é algo complexa e diversificada, quer ao nível da importância estratégica da marca para a empresa, quer das atitudes dos seus responsáveis e das características individuais de cada marca. Tal não significa que não fosse possível encontrar algumas regularidades (com continuidade) nas marcas estudadas. Estas regularidades relativas às marcas, no entanto, têm menos a ver com especificidades individuais e mais com os seus contextos de interacção. Por um lado, encontrámos diferenças significativas mas, por outro lado, tais diferenças são em muitos casos relativas.

A evolução das marcas pode ser organizada de diferentes maneiras. Neste caso, o foco foi colocado no valor acrescentado da marca, tendo sido identificados quatro tipos de marca no contexto das PMEs portuguesas do sector do calçado: marca básica, marca aumentada, marca de identidade e marca estendida. No entanto, tal não significa que as práticas de gestão de uma determinada marca, no contexto concreto e único da PME que está a proceder à sua construção, sejam sempre coincidentes com todas e cada uma das características sugeridas no quadro antecedente. Existirão, necessariamente, situações de marca híbridas, tendo a nossa investigação revelado que, na prática, as marcas de PMEs se enquadram aproximadamente num dos tipos de marca identificados.

Os tipos de marca conceptualizados devem ser considerados mais como "tipos-ideais", no sentido em que se referem a tipos conceptuais puros. Nesta situação, "ideal" não se refere ao melhor ou mais desejável, mas antes significa que "pertencem a uma determinada ideia". Estes "tipos-ideais" da marca foram utilizados como conceitos para resumir o essencial dos diferentes níveis da gestão da marca identificados no contexto da PME do sector do calçado português, podendo ajudar a orientar futuras investigações. Será interessante relacionar as atitudes associadas a um determinado tipo de marca com as atitudes de outros tipos dentro do mesmo sector ou com outros sectores, do país ou de outros países.

O que a nossa investigação sugere é que, em termos gerais, existe uma certa tendência para as características identificadas para cada tipo de marca, e que é mais provável encontrar as tais características em certo tipo de empresas do que noutro tipo de empresas. Uma marca estendida, e.g., será normalmente desenvolvida por empresas de média dimensão, com uma maior tecnocratização e um nível de orientação empreendedora para a marca mais elevado e frequente; a marca tenderá a ser gerida de

uma forma mais activa e a ter uma importância central na estratégia da empresa, envolvendo várias linhas de produtos originais, diversificados mas complementares e com possibilidade de conseguir uma notoriedade e imagem de marca mais forte; a política comercial assentará na criação e alargamento de uma rede comercial com uma aposta na venda directa aos consumidores e no licenciamento da marca.

Análise SWOT das marcas das PMEs

Como concluímos atrás, a gestão de marcas representa, normalmente, enormes desafios para as PMEs. A nossa investigação empírica evidenciou que a capacidade de execução, o grau de eficácia dos processos de gestão da marca adoptados e o nível possível de alcançar em termos da evolução da marca (de marca básica até marca estendida) variam de algum modo com: i) a intensidade da orientação empreendedora para a marca existente; ii) a dimensão das PMEs, de acordo com os seus recursos disponíveis (financeiros, humanos, produtivos e de tempo), e (iii) o modelo de negócio adoptado (e.g., maior aposta na dimensão comercial).

As forças e fraquezas das marcas das PMEs estão directa e intimamente relacionadas com as forças e fraquezas normalmente reconhecidas à gestão neste tipo de empresas. Neste enquadramento, uma análise SWOT das marcas das PMEs revelou-se um instrumento analítico útil, na medida em que permitiu descrever especificamente quais as suas principais características comuns em termos dos pontos fracos e fortes normalmente associados a estas marcas[6], assim como identificar as oportunidades e ameaças ambientais que se têm vindo a manifestar na perspectiva das mesmas (com base na revisão da literatura e na investigação empírica realizada).

No quadro 4.25 apresenta-se tal análise SWOT.

[6] A análise SWOT teve como referência, sobretudo, a realidade das marcas de identidade estudadas.

Quadro 4.25 – Análise SWOT das marcas das PMEs

Forças	*Fraquezas*
♦Liderança pessoalizada (pelo proprietário-gestor)	♦Recursos da marca limitados
♦Inovação e criatividade (nos produtos)	♦Conhecimento formal escasso (da natureza da marca e da gestão da marca)
♦Rapidez de resposta (à evolução dos mercados, com pequenas séries)	♦Sistemas de informação limitados (sobre mercados e clientes)
♦Flexibilidade (produtiva e comercial)	♦Programação da marca pouco elaborada
♦Especialização (em nichos de mercado)	♦ Falta de economias de escala
♦Proximidade (aos clientes servidos)	♦Tendência para a reactividade nos comportamentos (oscilando entre acção e passividade na gestão da marca)
♦Simplicidade (na elaboração e comunicação da marca)	♦Opacidade (dos conceitos da marca)
♦Conhecimento (dos nichos de mercado-alvo)	♦Inconsistência (nas iniciativas da marca)
♦Qualidade intrínseca (dos produtos e tecnológica)	♦Concentração (num número reduzido de clientes)
♦Adaptação e individualização (nos serviços conexos)	♦Poder negocial reduzido (face à distribuição)
	♦ Distribuição e disponibilidade limitadas
	♦ Perspectiva de curto prazo (nos efeitos esperados da marca)
	♦Vulnerabilidade (do desempenho da marca face ao ambiente e clima económico)
	♦Colaboração insignificante (em termos de parcerias ou construção conjunta de marcas)
	♦Dificuldades de penetração sustentável (em mercados geograficamente mais distantes)
	♦Limitações em I&D (em termos de recursos e competências)
	♦Registo da marca restrito (em termos de cobertura geográfica)

Oportunidades	*Ameaças*
♦Activismo dos consumidores contra as grandes marcas ♦ Maior individualidade dos consumidores e sua disponibilidade para experimentar novas marcas distintivas (marcas de curto prazo e marcas de moda, para satisfazerem necessidades de renovação e estímulo sensorial, emocional e intelectual) ♦Mercados fortemente diferenciados, possibilitando o ganho de margens elevadas com marcas de nicho (nichos de mercado à procura de diferentes atributos ou benefícios) ♦Exploração de conceitos de posicionamento de marca inovadores ♦Aposta da grande distribuição europeia na apresentação de marcas diferenciadas ♦Alargamento dos mercados de acesso comercial livre na U.E. ♦Potencial de crescimento da procura nas economias em transição ♦Proximidade, dimensão e poder de compra do mercado espanhol ♦*Networking* e parcerias entre PMEs, e entre estas e grandes empresas, nomeadamente para aproveitamento de economias externas ♦Apoios oficiais à criação e construção de marcas ♦Incorporação de novas tecnologias, acessórios e embalagens ♦Surgimento de novos canais de distribuição (e.g., on-line)	♦Intensificação da agressividade competitiva das *private labels* e das grandes marcas (nacionais e estrangeiras) ♦Aumento da qualidade dos produtos/ marcas dos países de Leste e da Ásia ♦Reduzida densidade e modernização do "cluster" sectorial ♦Concentração económica e geográfica da base de clientes ♦Tendência para o sub-investimento na investigação e suporte à inovação da marca ♦Problemas de sucessão nas empresas com processos de construção de marca em curso

Fonte: Investigador (Dados da Análise).

Q.2 Como se diferenciam o comportamento e o funcionamento organizacionais nas PMEs que desenvolvem marcas?

Esta questão de investigação pretendeu, *em primeiro lugar*, descrever de forma detalhada as especificidades do estilo de tomada de decisão da marca na PME (ou seja, como são tomadas as decisões da marca nestas empresas) e as pessoas envolvidas no processo de gestão da marca e, *em segundo lugar*, descrever os atributos e formas de organização mais salientes associadas à marca., com base nos resultados obtidos nos estudos de caso. Em consonância com o enorme protagonismo do proprietário-gestor nos processos de gestão da marca e com as características inerentes da gestão da marca nas PMEs, identificados na primeira questão de investigação, procede-se de seguida à apresentação dos resultados obtidos para as duas sub-questões referidas.

SQ2a Como são tomadas as decisões da marca, e quem participa na gestão da marca?

A evidência recolhida nos estudos de caso revelou que a tomada de decisão da marca, definida como o processo de identificação e resolução de problemas relacionados com a marca, está centralizada no proprietário-gestor, ainda que se revele participativa nos detalhes, envolvendo o concurso de familiares e colaboradores mais próximos e de confiança. Concluiu-se, desta forma, que, em termos do nível de análise, as decisões da marca são de natureza eminentemente individuais. Em termos do grau de programabilidade, as decisões da marca caracterizam-se pelo seu carácter não-programável, estando envoltas em escassa informação e dúvidas quanto à qualidade de cada uma das possíveis alternativas e quanto aos cursos de acção não explorados e potencialmente adequados. Em muitos dos casos, as decisões da marca pareceram envolver níveis com elevada ambiguidade, pelo menos nas fases iniciais do processo da criação e construção da marca. Contudo, noutros casos (sobretudo nas empresas com maior experiência da marca e vocação comercial), muitas das decisões da marca tendem a seguir processos progressivamente mais institucionalizados ou algo programados.

A caracterização apresentada, assente no nível e frequência da iniciativa e dinamismo do proprietário-gestor da PME, pessoa que assegura directamente a liderança e todas as decisões relacionadas em particular com a marca, configura uma forma de gestão da marca com características empreendedoras, em consonância com as conclusões da primeira questão de investigação. Um aspecto importante a realçar, é que, os proprietários-gestores das PMEs estudadas não recorreram ao apoio de profissionais ou de fornecedores de serviços especializados para o desenvolvimento das suas marcas (e.g., empresas de investigação de mercados e consultores de marca).

No quadro 4.26 são apresentados alguns testemunhos dos respondentes dos estudos de caso, ilustrativos do estilo de tomada decisão da marca prevalecente nas PMEs.

Quadro 4.26 – Exemplos de citações: Estilo de tomada de decisão da marca

Tudo o que se relaciona com a marca se deve a mim. [PG da empresa C: 42 - 42]
Não direi que (a decisão da marca) foi uma decisão irracional, impulsiva, mas antes racional e racionalizada, mas não com base em estudos de mercado porque é muito difícil antever. Os estudos de mercado servem mais para explicar o que já se passou, do que para prever *trends* futuros. [PG da empresa C: 65 - 68]
É a gerência pessoalmente quem tem a responsabilidade da construção da marca na empresa (eu, neste caso). Todas as decisões têm de ser aprovadas por mim (não só, mas também). Não sou o único que decide, mas ninguém decide contra aquilo que eu disser. Tento ser consensual nalguns casos, mas noutros casos não me importarei com isso. [PG da empresa D: 32 - 35]
Não existe um departamento comercial. Quando pretendemos alterar qualquer aspecto relacionado com a marca, reunimos a família (foi um cunhado que me ajudou a criar os nomes das marcas) e recorremos a uma empresa de publicidade (para os *displays* e catálogos). Sou eu que superintendo as questões relacionadas com a marca. Mas tudo isto é um trabalho de equipa, sendo eu o líder da gestão da empresa. [PG empresa F: 47 - 52]
Sou eu que tenho a responsabilidade da marca na empresa. Tudo o que se fizer pela marca é com o meu aval, sou eu que decido tudo, ainda que estando aberto a sugestões do pessoal. Eu faço tudo, e o sucesso da marca depende só de mim. [PG da empresa G: 28 - 31]
São os três administradores que contribuem para a gestão das marcas da empresa. Eu estou mais ligado à parte comercial das marcas. Em conjunto, vamos gerindo as marcas. Antes de se tomar qualquer decisão, consultamos os nossos agentes e vendedores para 'apalpar' o terreno, saber como vão as marcas, nomeadamente em

termos de imagem. Mas a responsabilidade é nossa.

[PG da empresa I: 8 - 13]

É o próprio patrão que lidera a marca. As empresas que desenvolvem marcas, só as têm as marcas porque os empresários estão comprometidos com elas. A maior parte das empresas, e mesmo as que têm marcas, são muito familiares, e aquilo que acontece é que, ou normalmente é o irmão quem toma conta das questões administrativas ou financeiras, ou toma conta das questões de natureza comercial. O comercial está comprometido com a gestão da marca. A gestão da marca, quando é feita de uma forma séria, é muito entregue à agência de publicidade. Penso que os empresários das PMEs reflectem sobre as questões da marca, mas em termos mais informais, intuitivos, empíricos e instintivos, o que não acho que seja pior.

[Investigador académico: 247 - 254]

As PMEs têm um nível de informalidade maior por natureza, mas tal situação tem menos a ver com auto-disciplina e mais com a flexibilidade. As PMEs que desejarem chegarão ao marketing, como chegaram à parte industrial. Tudo o que está por detrás é uma atitude correcta nesse sentido.

[Consultor de marca B: 354 - 358]

...é um bocado o dono da empresa (que toma as decisões sobre a marca). O comercial tem algum peso, tem alguma palavra a dizer. Nas PMEs, acho que quem manda, é o homem que começou a empresa há muitos anos atrás. Esse homem é quem manda e só quando existe uma percepção diferente da empresa é que esse homem já se afastou, e então tem uma estrutura que pensa por ele. Ele confia. É o homem que tem o dinheiro, é o homem que construiu a empresa há 20 anos atrás, que continua a ser o homem que manda em tudo e mais alguma coisa.

[Consultor de marca C: 442 - 449]

Fonte: Investigador (Análise das entrevistas dos estudos de caso).

Convém evidenciar que os proprietários-gestores tendem a usar quadros de referência familiares, mesmo que inadequados para uma determinada situação, e que, em consonância com a conceptualização do processo de gestão da marca atrás apresentada, existe uma predominância de um modelo de decisão da marca de natureza intuitiva e improvisacional, associado a uma necessidade de aprendizagem rápida e/ou acção imediata. Em síntese, a tomada de decisão da marca é essencialmente caracterizada por:

- A tomada de decisão da marca, associada a uma grande proximidade aos clientes, obedece mais a critérios intuitivos do que a apertadas normas de racionalidade. Nas decisões intuitivas, a experiência e o julgamento desempenham um papel mais importante que a lógica sequencial ou a consideração de qualquer alternativa, o que não se traduz em decisões menos correctas. Trata-se antes de usar a "faculdade de perceber, discernir ou pressentir

coisas, independentemente de raciocínio ou de análise" (Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa, Círculo de Leitores, 2003), podendo o conhecimento ocorrer sem a tomada de consciência própria do pensamento racional. Em situações de elevada turbulência e complexidade, associadas às características inerentes dos proprietários-gestores, estes recorrem naturalmente à sua intuição e desenvolvem-na, para dar forma a um conjunto disperso de elementos e conferir significado a pedaços de informação avulsa;

- Os proprietários-gestores começam, de uma forma improvisada, por tomar as iniciativas estratégicas e operacionais da criação e construção das suas marcas (e.g., em resposta a uma oportunidade surgida, pressões ambientais ou sugestão de um agente), depois avaliam o resultado de tais iniciativas para, finalmente, reterem as soluções que se revelaram eficazes. Na ausência de informações sistemáticas e de tempo para a sua recolha e reflexão sobre as mesmas, os proprietários-gestores adoptam cursos de acção orientados para a auto-aprendizagem e auto-apreensão da gestão da marca e, ao mesmo tempo, ensaiar a solução a adoptar caso a caso. A análise individual e transversal dos estudos de caso permitiu, ainda, constatar que este processo de aprendizagem improvisacional tende a evoluir para um processo de aprendizagem mais sistemática e de alguma programação das actividades de gestão da marca, à medida que a experiência com a marca se vai consolidando, e nas empresas com uma vocação comercial mais desenvolvida. Nos quadros 4.27 e 4.28 apresentam-se taxionomias das entrevistas dos estudos de caso em dois grupos de PMEs (um grupo integrando as PMEs de média-baixa dimensão, e o outro as restantes), relativas a aspectos da organização para a marca.

Quadro 4.27 – Taxionomia das entrevistas dos estudos de caso das médias-baixas empresas, relativa a aspectos da organização da marca

Dimensões de análise	*Empresa A*	*Empresa B*	*Empresa C*	*Empresa D*	*Empresa E*
- Estilo de tomada de decisão	De natureza individual, intuitiva e improvisada	De natureza individual, intuitiva e improvisada	De natureza individual e intuitiva, mas algo programada	De natureza individual, intuitiva e improvisada	De natureza individual e intuitiva, mas algo programada
- Responsável da(s) marca(s)	Proprietário-gestor/ Fundador	Proprietário-gestor (iniciou-se na empresa como empregado e adquiriu o seu controlo total há dois anos)	Administrador da empresa/ Fundador	Proprietário-gestor (exerceu antes funções comerciais na empresa)	Proprietário-gestor (3ª geração)
- Participantes na gestão da marca	Comerciais, agentes e distribuidores	Agentes, estilista e empresa de comunicação de marketing	Estilistas, empresa de relações públicas, agentes e distribuidores	Técnicos comerciais, vendedores, agentes e agência de publicidade	Comerciais, estilistas e agência de comunicação de marketing

Fonte: Investigador (Dados da Análise).

Quadro 4.28 – Taxionomia das entrevistas dos estudos de caso das médias-médias, média-elevada e grande-baixa empresas, relativa a aspectos da organização da marca

Dimensões de análise	*Empresa F*	*Empresa G*	*Empresa H*	*Empresa I*	*Empresa J*
- Estilo de tomada de decisão	De natureza individual, intuitiva e improvisada	De natureza individual, intuitiva e improvisada	De natureza individual, intuitiva e improvisada	De natureza individual e intuitiva, mas algo programada	De natureza individual e intuitiva, mas algo programada
- Responsável da(s) marca(s)	Proprietário-gestor (2º geração)	Proprietário-gestor/ Fundador	Proprietário-gestor/ Fundador	Proprietário-gestor/ (2ª geração)	Proprietário-gestor/ Director Comercial da empresa/ Fundador
- Participantes na gestão da marca	Vendedores, agentes e empresa de comunicação de marketing	Distribuidores, agentes, estilista e empresa de comunicação de marketing	Vendedores, agentes, estilistas e empresa de comunicação de marketing	Vendedores, agentes e estilistas	Comerciais, agentes, estilistas e empresa de comunicação de marketing

Fonte: Investigador (Dados da Análise).

SQ2b Quais os atributos e adaptações organizacionais salientes associados à existência de marcas?

A natureza intuitiva e improvisacional da tomada de decisão da marca atrás descrita está associada, por sua vez, à adopção de um formato de estrutura organizacional da marca mínima, simples, centralizada e integrando apenas um nível intermédio (e.g., encarregados), em que prevalece um número reduzido de especificações organizacionais e formalizadas (e.g., responsabilidades, objectivos e cumprimento de prazos). Tal tipo de estrutura, em que o proprietário-gestor coordena directamente o trabalho dos seus colaboradores e a execução das actividades da marca, favorece a flexibilidade e rapidez de resposta organizacional às contingências ambientais, assim como facilita a implementação e coordenação das actividades da marca quando esta é introduzida e desenvolvida no contexto da PME. Não existe, em caso algum, um departamento empresarial com a função especializada de gerir a marca, existindo antes um departamento comercial que se encarrega de algumas actividades de gestão corrente da marca, para além das actividades das vendas e comercialização normais.

O quadro 4.29 ilustra esta situação, nas palavras dos respondentes dos estudos de caso. Como foi referido atrás, os proprietários-gestores e colaboradores das PMEs possuem um baixo grau de especialização e profissionalização em marketing e gestão da marca. Só em apenas dois casos foi possível encontrar responsáveis empresariais detendo e aplicando conhecimentos e um quase domínio dos conceitos mais relevantes da gestão da marca.

Quadro 4.29 – Exemplos de citações: Atributos e adaptações organizacionais para a marca

A nossa organização mudou radicalmente quando se apostou na marca. Criámos internamente um sistema de gestão para as pequenas encomendas, um departamento comercial organizado por mercados, tendo cada cliente o seu *account manager*, apostámos na inovação, na contratação de serviços de estilistas, e numa adequada estrutura administrativo-financeira. Não existem *job descriptions* formais, mas todos sabem o que fazer. O processo de comunicação é verbal, e existe um estilo de gestão sem hierarquia. Existe, ainda, uma polivalência do pessoal. [PG da empresa C: 177 - 184]
Só depois de termos criado a marca, de termos a colecção e aparecido com tudo (é que nos preocupámos com a organização para a marca). Em termos de organização para a marca, esta foi talvez a última a merecer a nossa atenção. A organização foi-se

fazendo, não tendo sido preliminar à construção da marca. A marca trouxe alterações ao nível da inovação, tecnologia e distribuição. E veio-nos trazer outro tipo de problemas, em termos de distribuição. Antes, trabalhávamos fundamentalmente com grossistas e pessoas que nos compravam quantidades assinaláveis e, de um momento para o outro, começámos a trabalhar para retalhistas. Isto significou ter que efectuar a entrega de 1, 2, ou 3 pares de sapatos. Tal implicou uma mudança radical de atitude.

[PG da empresa D: 82 - 92]

Por força da construção das marcas houve uma alteração nos hábitos da empresa. É difícil transitar de uma mentalidade de produtor para uma mentalidade comercial. É melhor o contrário. As marcas exigem um grande esforço de inovação, novas técnicas, estilistas que antes não existiam e recursos técnicos (gabinete de estilismo) para o desenvolvimento de amostras.

[PG da empresa E: 63 - 68]

A empresa dispõe de um departamento comercial, mas não organizado em termos formais e integrados. Com o projecto da nossa marca e a necessidade de criar uma independência em relação à subcontratação, houve uma efectiva revolução em termos do conceito de departamento tradicional. Para dar uma ideia, há seis anos, emitíamos um número de facturas/ano que, neste momento, está largamente ultrapassado em termos de número de facturas/semana. Efectivamente, mudou toda a lógica de produção das grandes séries para o retalho com a marca própria, o que gerou uma necessidade e uma revolução a todos os níveis da empresa. A marca trouxe transformações radicais à forma de funcionamento da empresa.

[PG da empresa J: 3 - 12]

Houve necessidade de reestruturar a empresa de alto a baixo. Começou logo na organização, nos abastecimentos, na programação da produção, na ligação (terrível) aos fornecedores, e no próprio armazém. Tivemos ainda que adoptar novas soluções tecnológicas (no corte, jacto de água, armazém robotizado). Houve ainda adaptações ao nível da facturação, das cobranças, dos transportes, etc. Foi uma autêntica revolução.

[PG da empresa J: 59 - 64]

Fonte: Investigador (Análise das entrevistas dos estudos de caso).

Q.3 Como e porque têm sido utilizadas as estratégias de marca nas PME?

Pretendeu-se com esta questão escrutinar como e porque são tratadas as actividades da marca de natureza estratégica nas PMEs. O principal objectivo desta questão de investigação foi contribuir para a identificação de padrões de comportamento no que respeita (i) à natureza das estratégias da marca utilizadas e (ii) ao conteúdo de tais estratégias. Em particular, procurou-se analisar se as estratégias da marca assumem, de alguma forma, a forma de intenções antecipadas que se transformem em estratégias deliberadas, ou em acções constatadas após a construção da marca e que se encaixem

em padrões consistentes de estratégias emergentes. Efectivamente, de acordo com Mintzberg (1991), tais padrões podem ser deliberados e conscientemente estabelecidos de antemão pelas empresas ou, então, traduzir uma compreensão generalizada resultante de uma corrente de decisões[7].

SQ3a Qual o grau de precisão e de formalização das estratégias de marca?

Em consonância com os dados obtidos na questão 1 sobre a conceptualização da gestão na marca nas PMEs, a evidência empírica traduzida nas declarações dos respondentes e contida no quadro 4.30 ilustra bem como as estratégias de marca adoptadas por estas empresas são em geral concisas, pouco precisas e formalizadas, assumindo a natureza de estratégias emergentes formadas a partir dos contactos e proximidade com os clientes, e com horizontes de gestão relativamente curtos em termos dos efeitos e retornos esperados da construção das marcas (na maior parte dos casos, cinco anos, apesar das dificuldades e desafios que enfrentam, atrás identificados).

Quadro 4.30 – Exemplos de citações: Atributos da estratégia da marca

A estratégia da marca não foi deliberada. No início não arquitectámos que queríamos ter uma marca, e que iríamos ter depois lojas próprias. As coisas foram acontecendo e as empresas podem ter uma estratégia, mas também têm uma navegação à vista. Isto é, têm as duas coisas. Temos uma estratégia de longo prazo, muito centrada nos mercados internacionais, mas se as coisas não correrem bem, rectificamos logo. Não existem grandes planos...Quando pensei na marca, não tinha uma estratégia estruturada, mas tinha uma visão muito clara da marca e do posicionamento desejado para a mesma. [PG da empresa C: 35 - 41]
Não temos um plano de marketing estruturado, detalhado, como mandam os livros, mas antes um plano resumido, com objectivos, acções a promover, orçamento e resultados a alcançar. [PG da empresa C: 185 - 187]
Quando lançamos uma marca temos uma estratégia: sermos bem sucedidos no mercado e conseguirmos lá chegar, ou seja, conseguir que os nossos clientes e os consumidores se habituem às marcas que lançámos. Não houve quaisquer planos escritos. As iniciativas foram surgindo naturalmente. A evolução foi natural, não houve estratégia nenhuma (formal), e os resultados foram surgindo à vista. [PG da empresa F: 161 - 169]

[7] Para Mintzberg (1994), a estratégia pode ser entendida como consistindo numa determinada consistência no comportamento organizacional, quer este seja pretendido ou não.

> Não desenvolvemos planos para as nossas marcas, porque nos pareceram desnecessários, sem qualquer razão. Somos mais pragmáticos. Criámos o produto, a marca, pegámos no produto e fomos tentar vender. Concordo, no entanto, que o plano da marca deve ser feito, se houver margem no produto que dê para isso mas, infelizmente, as margens são tão estreitas e o volume de facturação tão relativamente baixo que não dá para investir em estudos de mercado e em planos de marca.
>
> [PG da empresa I: 80 - 87]
>
> A parte da reflexão estratégica e da análise da oportunidade são as que merecem menor atenção (nas PMEs). Ou seja, os empresários confundem oportunidade com uma consequência dela. E porque a confundem, não fazem o processo de reflexão, não constroem, no sentido de tipificar, caracterizar bem o que é a oportunidade de mercado. Para além disso, não têm uma definição clara de quem são os seus concorrentes, do que significa gerir a marca por contraposição aos seus concorrentes.
>
> [Consultor de marca B: 377 - 387]

Fonte: Investigador (Análise das entrevistas dos estudos de caso).

Os proprietários-gestores reconheceram explicitamente a necessidade da existência de estratégias de marca, ainda que estas não estejam (e não necessitem) de estar vertidas em planos escritos e formais (só excepcionalmente, e quando estão envolvidas terceiras entidades nomeadamente por motivos de financiamento de algum projecto relacionado com a marca, existirá um plano da marca formal e *ad hoc*), como salienta a declaração do responsável da empresa H. Uma análise cuidada e cruzada das respostas dos responsáveis empresariais entrevistados revelou que estes preferem, a partir de um conjunto limitado de objectivos explícitos da marca, adoptar uma actuação mais pragmática, criativa e conotada com uma actuação de 'navegação à vista' e envolvendo relativamente poucos custos, a partir de uma visão global da marca (ainda que esta, por vezes, pareça ser pouco clara, focalizada, difícil de articular ou simples, como seja consistir apenas em assumir uma certa importância comercial e/ou obter reconhecimento no mercado). Existe, igualmente, uma enorme preocupação centrada na inovação e na originalidade dos produtos e, em geral, na inovação do conjunto das práticas de marketing normalmente adoptadas. A ênfase colocada nos produtos da marca decorre da convicção partilhada pelos proprietários-gestores entrevistados de que "a angariação para a marca vem pelo produto" (PG da empresa G 63-64).

A visão global da marca identifica-se, em certos casos (especificamente nos casos das empresas com a vocação comercial mais desenvolvida, como os casos C, E e, em certa medida, o caso J) com a visão da própria empresa. Um aspecto importante que ressaltou da análise das respostas dos proprietários-gestores é que tal visão da marca está, por

vezes, mais baseada nas suas aspirações pessoais do que nas competências e recursos para a marca efectivamente detidos.

Em resumo, identificou-se uma propensão para a adopção de estratégias da marca simples, criativas e inovadoras, de pendor visionário e tendencialmente deliberadas e emergentes – deliberadas na visão global e emergentes na forma como os detalhes da visão estratégica se desdobram, ligadas a iniciativas tácticas de natureza igualmente informal. Por um lado, estratégias que são consideradas fáceis de implementar na perspectiva dos empresários das PMEs e que lhes permite obter e alavancar os benefícios da marca atrás identificados – e.g., prática de preços e margens mais elevados, aumento do valor para os consumidores finais e desenvolvimento de vantagens competitivas desejavelmente sustentáveis, ainda que na sequência de pesquisas de mercado de natureza informal, como se demonstrará na abordagem da sub-questão seguinte. Por outro lado, estratégias que, de alguma forma (na maior parte dos casos, implicitamente), tomam em consideração os desafios reais ou potenciais das marcas similares das grandes empresas, reflectindo uma necessidade vital de evitarem competir com os produtos principais de tais empresas. Visam, antes, apostar em nichos de mercado especializados, de âmbito nacional, regional ou internacional, nos quais identifiquem uma oportunidade inexplorada ou insuficientemente servida. Este tipo de comportamento estratégico pode ser comprovado pela análise de cada um dos quadros de caracterização das marcas dos estudos de caso apresentados na anterior secção 4.2 deste capítulo. Uma implicação prática da focalização estratégica das PMEs é que esta conduz os empresários a preocuparem-se essencialmente com os seus concorrentes directos e a procurarem desenvolver produtos cada vez melhores (e melhores colecções), com uma grande agressividade. No capítulo cinco procederemos à interpretação mais detalhada desta constatação.

SQ3b Que actividades da marca de natureza estratégica são desenvolvidas na prática e de que forma?

Nos quadros 4.31 e 4.32 apresentam-se taxionomias das entrevistas dos estudos de caso em dois grupos de PMEs (um grupo integrando as PMEs de média-baixa dimensão, e o outro as restantes), relativas às actividades de natureza estratégica desenvolvidas na prática pelas PMEs.

Uma análise cuidada dos dois quadros seguintes permitiu retirar as seguintes principais conclusões:

- A criação de um sistema da marca é perfeitamente irrelevante, face ao número limitado e natureza das marcas das PMEs (conforme descrito na secção 4.2);

- As principais formas utilizadas de recolha de informações sobre os mercados são, por ordem decrescente de importância, (i) o próprio proprietário-gestor (através dos seus contactos com os clientes e outros), (ii) os distintos intermediários envolvidos, (iii) as publicações sectoriais ou outras, (iv) as revistas, e (v) os colaboradores da empresa (e.g., vendedores). Verifica-se existir, contudo, uma maior importância dos clientes finais para a recolha de informações nos casos que possuem a dimensão comercial mais desenvolvida (casos C, E, F, G, I e J);

-Em termos das técnicas de análise da marca mais utilizadas, constatou-se uma maior focalização da atenção nas (i) análises de preços e de custos e (ii) na extrapolação de tendências históricas, transversal a todos os casos. Contudo, nos casos em que existe o recurso à subcontratação de parte da produção da marca própria, as empresas utilizam ainda análises de "fazer ou comprar". Mais uma vez, as empresas de pendor mais comercial tendem a recorrer a mais e variadas técnicas de análise;

Quadro 4.31 – Taxionomia das entrevistas dos estudos de caso das médias-baixas empresas relativa aos aspectos das actividades estratégicas da marca

Dimensões de análise	*Empresa A*	*Empresa B*	*Empresa C*	*Empresa D*	*Empresa E*
- Formas de recolha de informações sobre os mercados (ordem decrescente de importância)	- Pelo próprio empresário; - Intermediários (importadores/distribuidores, agentes, revendedores etc.); - Publicações sectoriais ou outras, revistas da moda e técnicas e colaboradores da empresa; - Outros empresários.	- Intermediários (distribuidores, agentes, revendedores, etc.); - Pelo próprio empresário e revistas de moda e técnicas; - Publicações sectoriais ou outras, revistas técnicas e outros colaboradores da empresa; - Outros empresários.	- Pelo próprio empresário, vendedores (das lojas) da empresa e revistas de moda; - Clientes finais; - Publicações sectoriais ou outras, revistas técnicas e outros colaboradores da empresa; - Franchisados.	- Pelo próprio empresário; - Intermediários (importadores/distribuídores, agentes, revendedores etc.); - Publicações sectoriais ou outras, revistas técnicas e outros colaboradores da empresa; - Outros empresários.	- Intermediários (distribuidores, agentes, revendedores etc.); - Pelo próprio empresário, vendedores da empresa e revistas de moda e técnicas; - Publicações sectoriais ou outras, revistas técnicas e outros colaboradores da empresa; - Clientes finais; - Vendedores de outras empresas e estudos de mercado; - Outros empresários.
- Técnicas de análise mais utilizadas	- Análise de preços; - Extrapolação de tendências históricas; - Análise de custos e análise económica	- Análise de preços; - Análise de custos e análise económica; - Extrapolação de tendências históricas;	- Análise de preços; - Análise "fazer ou comprar". - Análise de custos, análise económica e simulações informáticas; - Extrapolação de tendências históricas e análise de valor.	- Análise de custos e análise económica - Análise de preços; - Extrapolação de tendências históricas;	- Análise de preços; - Extrapolação de tendências históricas e análise de valor; - Análise de custos, análise económica e simulações informáticas; - Análise "fazer ou comprar".

- Actividades da marca de natureza estratégica praticadas	- Determinação das necessidades e expectativas dos clientes; - Observação da concorrência; - Concepção e desenvolvimento de novos produtos; - Desenvolvimento de associações de marca secundárias; - Definição do preço de venda (condicionada pelas normas da indústria).	- Determinação das necessidades e expectativas dos clientes; - Observação da concorrência; - Concepção e desenvolvimento de novos produtos; - Desenvolvimento de associações de marca secundárias; - Definição do preço de venda (condicionada pelas normas da indústria).	- Determinação das necessidades e expectativas dos clientes, - Observação da concorrência; - Auto-análise sobre a viabilidade da marca; - Pesquisa de mercado regular; - Análise regular do ambiente da empresa; - Definição da visão de longo prazo e missão da marca; - Concepção e desenvolvimento de novos produtos; - Construção de uma identidade de marca; - Definição do posicionamento da marca; - Criação de uma personalidade de marca; - Desenvolvimento de associações de marca secundárias (e.g., nome estrangeirado, prestígio dos pontos de venda). - Definição do preço de venda.	- Determinação das necessidades e expectativas dos clientes; - Observação da concorrência; - Auto-análise sobre a viabilidade da marca; - Concepção e desenvolvimento de novos produtos; - Posicionamento da marca (marcas D1 e D2). - Desenvolvimento de associações de marca secundárias (apenas para as suas marcas D1 e D2); - Definição do preço de venda (condicionada pelas normas da indústria).	- Determinação das necessidades e expectativas dos clientes; - Observação da concorrência; - Auto-análise sobre a viabilidade da marca; - Concepção e desenvolvimento de novos produtos; - Definição de uma identidade de marca; - Desenvolvimento de associações de marca secundárias (e.g., nome estrangeirado para a sua marca E2); - Definição do preço de venda.

- Actividades da marca de natureza estratégica não explicitamente praticadas	- Realização de estudos de mercado; - Auto-análise sobre a viabilidade da marca; - Análise regular do ambiente da empresa; - Desenvolver uma visão de longo prazo para a marca; - Definição de uma identidade de marca; - Criação de uma personalidade de marca; - Estabelecimento de um posicionamento para a marca.	- Realização de estudos de mercado; - Auto-análise sobre a viabilidade da marca; - Análise regular do ambiente da empresa; - Desenvolver uma visão de longo prazo para a marca; - Definição de uma identidade de marca; - Criação de uma personalidade de marca; - Estabelecimento de um posicionamento para a marca.		- Análise regular do ambiente da empresa; - Desenvolver uma visão de longo prazo e a missão para a marca; - Definição de uma identidade de marca; - Criação de uma personalidade de marca; - Estabelecimento de um posicionamento para a marca (apenas para a marca C).	- Realização de estudos de mercado; - Análise regular do ambiente da empresa; - Desenvolver uma visão de longo prazo e missão para a marca; - Criação de uma personalidade de marca; - Estabelecimento de um posicionamento para a marca.
- Elementos da marca utilizados	Nome de marca, logótipo e embalagem	Nome de marca, logótipo e embalagem	Nome de marca, logótipo, símbolo, slogan e embalagem	Nome de marca e embalagem	Nome de marca, logótipo, slogan e embalagem

Fonte: Investigador (Análise das entrevistas dos estudos de caso).

Quadro 4.32 – Taxionomia das entrevistas dos estudos de caso das médias-médias, média-elevada e grande-baixa empresas relativa aos aspectos das actividades estratégicas da marca

Dimensões de análise	*Empresa F*	*Empresa G*	*Empresa H*	*Empresa I*	*Empresa J*
- Formas de recolha de informações sobre os mercados (por ordem decrescente de importância)	- Pelo próprio empresário e vendedores; - Intermediários (lojistas e agentes) e outros colaboradores da empresa; - Clientes finais e publicações sectoriais ou outras.	- Pelo próprio empresário e vendedores; - Intermediários (distribuidores e agentes) e outros colaboradores da empresa; - Clientes finais e publicações sectoriais ou outras.	- Pelo próprio empresário e estilistas; - Vendedores da empresa; - Intermediários (distribuidores e agentes); - Publicações sectoriais ou outras; - Outros colaboradores da empresa.	- Intermediários (distribuidores, agentes, etc.); - Pelo próprio empresário e publicações sectoriais ou outras; - Vendedores da empresa; - Outros colaboradores da empresa; - Vendedores de outras empresas, outros empresários e clientes finais.	- Pelo próprio empresário, vendedores da empresa e intermediários (distribuidores, agentes, etc.); - Publicações sectoriais ou outras; - Outros colaboradores da empresa; - Clientes finais e outros empresários.
- Técnicas de análise mais utilizadas	- Análises de preços, de custos e económica; - Extrapolação de tendências históricas e análise de "fazer ou comprar".	- Análise de custos; - Extrapolação de tendências históricas, análise "fazer ou comprar" e análise do valor; - Análise preços	- Análises de preços, de custos e económica; - Análise "fazer ou comprar"; - Análise de valor; - Extrapolação de tendências históricas.	- Análises de preços, de custos, económica e de valor; - Extrapolação de tendências históricas e análise de "fazer ou comprar".	- Análise económica; - Análises de preços, de valor e comercial/ de mercados; - Análise "fazer ou comprar". - Extrapolação de tendências históricas.

- ***Actividades da marca de natureza estratégica praticadas***	- Determinação das necessidades e expectativas dos clientes; - Observação da concorrência; - Concepção e desenvolvimento de novos produtos; - Definição de uma identidade de marca; - Desenvolvimento de associações de marca secundárias; - Definição do preço de venda (condicionada pelas normas da indústria).	- Determinação das necessidades e expectativas dos clientes; - Observação da concorrência (pouco); - Concepção e desenvolvimento de novos produtos; - Definição do preço de venda (condicionada pelas normas da indústria).	- Determinação das necessidades e expectativas dos clientes, - Observação da concorrência; - Auto-análise sobre a viabilidade da marca; - Análise regular do ambiente da empresa; - Concepção e desenvolvimento de novos produtos; - Desenvolvimento de associações de marca secundárias (e.g., utilização de nome de marca estrangeirado); - Definição do preço de venda (condicionada pelas normas da indústria).	- Determinação das necessidades e expectativas dos clientes; - Observação da concorrência; - Auto-análise sobre a viabilidade da marca; - Concepção e desenvolvimento de novos produtos. - Desenvolvimento de associações de marca secundárias (e.g., utilização de nome de marca estrangeirado); - Definição do preço de venda (condicionada pelas normas da indústria).	- Determinação das necessidades e expectativas dos clientes; - Observação da concorrência; - Concepção e desenvolvimento de novos produtos; - Definição de uma identidade de marca; - Criação de uma personalidade de marca; - Estabelecimento de um posicionamento para a marca; - Desenvolvimento de associações de marca secundárias (e.g., nome estrangeirado, canais de distribuição); - Definição do preço de venda.
- ***Actividades da marca de natureza estratégica não explicitamente praticadas***	- Auto-análise sobre a viabilidade da marca; - Realização de estudos de mercado; - Análise regular do ambiente da empresa; - Desenvolver uma visão de longo prazo para a marca; - Criação de uma personalidade de	- Auto-análise sobre a viabilidade da marca; - Realização de estudos de mercado; - Análise regular do ambiente da empresa; - Desenvolver uma visão de longo prazo para a marca; - Definição de uma identidade de marca;	- Realização de estudos de mercado; - Definição da visão de longo prazo e missão da marca; - Construção de uma identidade de marca; - Definição do posicionamento da marca; - Criação de uma personalidade de	- Realização de estudos de mercado; - Análise regular do ambiente da empresa; - Desenvolver uma visão de longo prazo e a missão para a marca; - Definição de uma identidade de marca; - Criação de uma personalidade de	- Realização de estudos de mercado; - Análise regular do ambiente da empresa; - Auto-análise sobre a viabilidade da marca; - Desenvolver uma visão de longo prazo e missão para a marca.

	marca; - Estabelecimento de um posicionamento para a marca.	- Criação de uma personalidade de marca; - Estabelecimento de um posicionamento para a marca. - Desenvolvimento de associações de marca secundárias;	marca;	marca; - Estabelecimento de um posicionamento para as marcas.	
- Elementos da marca utilizados	Nome da marca, logótipo e embalagem	Nome de marca, logótipo e embalagem	Nome de marca, logótipo, símbolo e embalagem	Nome de marca, logótipo, símbolo e embalagem	Nome de marca, logótipo, símbolo e embalagem

Fonte: Investigador (Análise das entrevistas dos estudos de caso).

- No que respeita às actividades de natureza estratégica praticadas, os dados empíricos revelaram que as mesmas são relativamente limitadas e mais focalizadas na (i) determinação das necessidades e expectativas dos clientes, (ii) observação da concorrência mais directa, (iii) concepção e desenvolvimento de novos produtos, (iv) desenvolvimento de associações de marca secundárias, (v) escolha dos elementos da marca mais apropriados, e (vi) definição do preço de venda. Foram identificados apenas dois casos em que os proprietários-gestores mostraram que pratica toda a panóplia de actividades estratégicas: um associado a uma empresa de média-baixa dimensão, mais nova e de vocação mais comercial (caso C) e, outro, associado à grande-baixa empresa, igualmente com uma grande aposta na dimensão comercial (caso J);

- Normalmente e de forma explícita, os responsáveis das PMEs não dispensam nenhuma ou pouca atenção (com excepção, mais uma vez, do caso C) às actividades estratégicas da marca relacionadas com (i) a realização de estudos de mercado formais, (ii) análises regulares do ambiente da empresa, (iii) o desenvolvimento de uma visão de longo prazo para a marca (em termos formais e precisos), (iv) a criação de uma personalidade da marca, (v) o estabelecimento de um posicionamento claro para a marca, e a definição de uma identidade de marca clara e distinta. Esta constatação (podendo ser preocupante se interpretada de uma forma literal e acrítica) deve ser, no entanto, enquadrada no entendimento que as PMEs possuem da gestão da marca e das práticas efectivamente adoptadas, ou seja: estas actividades são realizadas de uma forma implícita, não-sistemática, intuitiva e relativamente simples, estando muito condicionadas pelas experiências e vivências pessoais dos proprietários-gestores, conforme foi justificado atrás. A este propósito, o consultor de marca C entrevistado no âmbito desta dissertação referiu o seguinte exemplo ilustrativo:

> "Conheço uma empresária que diz 'eu sou assim, vejo as coisas assim e, portanto, a minha marca é para pessoas como eu. Se eu conseguir descobrir qual é a minha personalidade, esta pessoa está aí. Certamente que deve haver muita gente como eu'. Ou seja, a personalidade da marca é a personalidade da empresária." (nosso sublinhado)
>
> [Consultor de marca B: 102 - 106]

Nestas circunstâncias, constatou-se que o posicionamento da marca está, na maior parte dos casos, definido implicitamente, a identidade da marca tende a ser de natureza simples e a personalidade da marca desempenha um papel implícito e pouco saliente, face aos recursos e meios que exige para assumir uma forma e expressão nítidas e consistentes;

- Nas médias-baixas empresas dos estudos de caso, os principais elementos da marca (de acordo com a tipologia de Keller, 2003, p. 46) utilizados pelas PMEs são (por ordem decrescente de importância), (i) nome da marca, (ii) embalagem e (iii) logótipo, sendo que, mais uma vez, os casos C e E fazem uma utilização mais completa e integrada dos vários elementos da marca. Nas restantes empresas estudadas, verificou-se que a embalagem se revelou relativamente menos importante do que o logótipo e que quanto maior a dimensão da empresa maior e mais integrada é a utilização dos elementos da marca (casos H, I e J). Em nenhum dos casos se fez o recurso a *jingles* ou a uma personagem da marca. No que respeita à utilização do nome da marca, verificou-se existir uma variedade de situações: nome de uma pessoa directa ou indirectamente por detrás da empresa, nome da empresa, nomes de natureza sugestiva (de um benefício ou função), e nomes compostos. Na maior parte dos casos, os nomes de marca apresentam a característica comum de sugerirem certas associações secundárias positivas de acordo com a natureza do produto da marca e os mercados servidos, tendo em vista sinalizar qualidade ou credibilidade (i.e., nomes estrangeirados – italianos, franceses, ingleses).

Em síntese, os dados empíricos sugeriram que o nível de desenvolvimento da dimensão comercial da empresa e a dimensão da empresa parecem influenciar os aspectos relacionados com as actividades de natureza estratégica da marca desenvolvidas na prática pelas PMEs, no sentido de um conteúdo mais variado, rico e de um maior grau de sofisticação e mais consistente.

Q.4 Como e porque têm as PME procurado assegurar a construção das suas marcas?

Nesta questão, pretendeu-se examinar as práticas mais salientes usadas pelas PMEs e relacionadas, especificamente, com a construção das suas marcas próprias. Em particular, foram analisados os seguintes aspectos em duas sub-questões separadas: (i) os atributos típicos e características concretas das iniciativas de construção da marca; e (ii) as actividades de construção da marca explicitamente praticadas e as não praticadas (e, neste caso, encontrar as possíveis razões), assim como os meios de comunicação da marca usualmente utilizados e a razão da sua escolha.

Desta forma, visou-se identificar as dimensões da construção da marca que as PME portuguesas estudadas têm conseguido desenvolver, assim como as dificuldades com que se defrontam na sua implementação. Passamos a apresentar os resultados obtidos para cada sub-questão.

Q4 a Quais os atributos típicos das iniciativas de construção da marca?

Em coerência com a natureza das suas estratégias da marca, as PMEs recorrem a iniciativas de construção da marca igualmente simples, flexíveis e não formalizadas. Aplica-se aos atributos das actividades de construção da marca o que dissemos atrás sobre os atributos das actividades de natureza estratégica. Sendo construídas de uma forma mais ou menos activa, a evidência empírica apontou ainda para a natureza algo inconsistente das iniciativas relacionadas com a construção das marcas nas PMEs.

SQ4b Que actividades de construção da marca têm sido utilizadas, e de que forma?

Nos quadros 4.33 e 4.34 seguintes são apresentados os dados obtidos para a resposta a esta sub-questão, recolhidos nas entrevistas aos proprietários-gestores.

Quadro 4. 33 – Taxionomia das entrevistas dos estudos de caso das médias-baixas empresas relativa às actividades da construção da marca

Dimensões de análise	*Empresa A*	*Empresa B*	*Empresa C*	*Empresa D*	*Empresa E*
- ***Actividades de construção da marca praticadas***	- Divulgação interna informal da estratégia da marca; - Assegurar uma adequada distribuição da marca. - Fomentar relações de marca com os fornecedores e distribuidores; - Construção de uma identidade da marca simples.	- Divulgação interna informal da estratégia da marca; - Assegurar uma adequada distribuição da marca. - Fomentar relações de marca com os fornecedores e distribuidores; - Construção de uma identidade da marca simples.	- Criação de uma rede de distribuição (própria e franchisada); - Realização de acções de promoção/divulgação da marca para os intermediários e clientes; - Criação de relacionamentos com os fornecedores, distribuidores e clientes; - Construção da identidade da marca.	- Divulgação interna informal da estratégia da marca; - Assegurar uma adequada distribuição das marcas; - Realização de acções de promoção/divulgação da marca para os intermediários (e.g., política de rappel); - Fomento de relações de marca apenas com os distribuidores; - Construção de uma identidade da marca simples.	- Divulgação interna informal da estratégia da marca; - Criação de uma rede de distribuição própria; - Realização de campanhas de promoção/ divulgação da marca para os clientes; - Criação de relacionamentos com os fornecedores, distribuidores e clientes. - Construção da identidade da marca.
- ***Actividades de construção da marca não explicitamente praticadas***	- Comunicação do posicionamento da marca; - Realização de acções de promoção e de publicidade da marca junto dos clientes e intermediários; - Criação de redes de cooperação ou colaboração com outras empresas.	- Comunicação do posicionamento da marca; - Realização de acções de promoção e de publicidade da marca junto dos clientes e intermediários; - Criação de redes de cooperação ou colaboração com outras empresas.	- Divulgação interna da estratégia da marca; - Comunicação do posicionamento da marca e iniciativas de publicidade - Criação de redes de cooperação ou colaboração com outras empresas.	- Comunicação do posicionamento de marca; - Criação de redes de cooperação ou colaboração com outras empresas.	- Comunicação do posicionamento da marca; - Criação de redes de cooperação ou colaboração com outras empresas.

- Principais meios de comunicação da marca utilizados (por ordem decrescente de importância)	- Exposições/Feiras - Catálogos - Merchandising - Mailings directos - Embalagem - Passa-palavra e recomendações de terceiros	-Passa-palavra - Exposições/feiras - Mailings directos - Revistas comerciais internacionais - Embalagens - Recomendações de terceiros	- Venda directa - Exposições /feiras - Internet - Relações públicas - Material em ponto de venda e merchandising - Passa-palavra e recomendações de terceiros	- Venda directa - Recomendações de clientes - Exposições/feiras - Anúncios em revistas comerciais - Revistas técnicas - Passa-palavra e recomendações de terceiros	- Exposições/Feiras - Material em ponto de venda - Catálogos - Embalagens - Revistas de modas - Passa-palavra e recomendações de terceiros
- Características dos meios de comunicação da marca	Natureza simples, convencional e focando as características funcionais do produto relativamente aos meios da marca A1, mas algo sofisticada em relação à marca mais recente A2, com ênfase em apelos de natureza emocional relacionados com um determinado estilo de vida saudável	Meios algo sofisticados mas apelando essencialmente às características funcionais do produto	Meios sofisticados e inovadores, apelando essencialmente a determinados estilos de vida associados ao posicionamento de cada uma das três marcas comercializadas	Meios básicos e focando nos aspectos funcionais dos produtos	Meios sofisticados e inovadores, apelando essencialmente a estilos de vida associados a cada uma das duas marcas comercializadas

Fonte: Investigador (Dados da Análise).

Quadro 4. 34 – Taxionomia das entrevistas dos estudos de caso das médias-médias, média-elevada e grande-baixa empresas relativa às actividades da construção da marca

Dimensões de análise	*Empresa F*	*Empresa G*	*Empresa H*	*Empresa I*	*Empresa J*
- Actividades de construção da marca praticadas	- Divulgação interna informal da estratégia da marca; - Assegurar uma adequada distribuição da marca; - Divulgação da marca junto dos clientes e intermediários (publici--dade restrita); - Fomentar relações de marca com os fornece-dores e revendedores; - Construção da identi-dade da marca.	- Divulgação interna informal da estratégia da marca; - Assegurar uma adequada distribuição da marca; - Fomentar relações de marca com os fornece-dores e distribuidores. - Construção de uma identidade da marca simples.	- Divulgação interna da estratégia da marca; - Criação de uma rede de distribuição; - Realização de acções de promoção da marca para os intermediários e clien-tes; - Criação de relaciona-mentos com os fornece-dores e distribuidores; - Participação em redes de cooperação ou colabora-ção com outras empresas (de âmbito internacional). - Construção da identi-dade da marca.	- Divulgação interna informal da estratégia da marca; - Assegurar uma adequada distribuição da marca; - Fomentar relações de marca com os fornece-dores e distribuidores e vendedores. - Construção da identi-dade da marca;	- Divulgação interna informal da estratégia da marca; - Criação de redes de distribuição; - Criação de relaciona-mentos com os forne-cedores, distribuidores e clientes; - Participação em redes de cooperação ou colabo-ração com outras empre-sas. - Construção da identi-dade da marca;
- Actividades de construção da marca não explicitamente praticadas	- Comunicação do posicionamento da marca; - Realização de acções de promoção da marca para os clientes e interme-diários; - Criação de redes de cooperação ou colabo-ração com outras empre-sas.	- Comunicação do posicionamento da marca; - Realização de acções de promoção e de publici-dade da marca para os clientes e intermediários; - Criação de redes de cooperação ou colabo-ração com outras empre-sas.	- Comunicação do posicionamento da marca e iniciativas de publi-cidade;	- Comunicação do posicionamento da marca; - Realização de acções de promoção e de publi-cidade da marca para os clientes e intermediários; - Criação de redes de cooperação ou colabo-ração com outras empre-sas.	- Comunicação do posicionamento da marca; - Realização de campanhas de promoção e de publicidade da marca para os clientes e interme-diários.

- Principais meios de comunicação da marca utilizados **(por ordem decrescente de importância)**	- Catálogos - Embalagem - Exposições/Feiras - Publicidade em revistas - Material em ponto de venda - Passa-palavra e recomendações	- Exposições/Feiras - Internet - Embalagem - Revistas técnicas - Jornal local - Passa-palavra e recomendações	- Catálogos - Embalagem - Internet - Exposições/Feiras - Patrocínios	- Revistas de moda - Internet - Exposições/Feiras - Catálogos - Passa-palavra e recomendações de terceiros	- Exposições/Feiras - Material em ponto de venda - Revistas de moda - Internet - Catálogos
- Características dos meios de comunicação da marca	Meios relativamente sofisticados e com qualidade artística, apelando sobretudo para valores emocionais (nomeadamente sensuais) consistentes com os públicos-alvo visados (clientes finais). Contudo, não são distribuídos e divulgados com consistência junto dos clientes finais, face à intervenção dos lojistas	Meios algo sofisticados mas apelando essencialmente às características funcionais do produto	Meios relativamente sofisticados e com qualidade artística, apelando para valores emocionais (nomeadamente sensuais) consistentes com os públicos-alvo femininos visados. Material para utilização nos pontos de venda	Meios sofisticados e de bom gosto, com utilização de cores vivas e alegres adequadas ao público-alvo.	Meios sofisticados e inovadores, apelando a um determinado estilo de vida associado ao posicionamento da marca

Fonte: Investigador (Dados da Análise).

Da análise destes dados, complementada por outras informações recolhidas e da observação directa, podemos concluir que as principais actividades de construção da marca, transversais a todos os casos, estão focalizadas (i) na consolidação ao longo do tempo de identidades de marca simples, com o recurso a imagens visuais associadas a um número reduzido de elementos da marca (em que o principal elemento é o nome da marca, como vimos atrás) e de natureza essencialmente tangível (e.g., logótipo, papel timbrado, etiquetas, *displays*), (ii) na divulgação interna informal da estratégia da marca, (iii) na criação de um adequada distribuição da marca, e (iv) no diálogo e no fomento de relações com os fornecedores, distribuidores e clientes, incluindo a personalização do serviço. Envolve, igualmente, (i) a utilização privilegiada de meios de comunicação não-convencionais (i.e., estratégias de sementeira da marca) e o uso muito limitado de meios de comunicação convencionais (principalmente, certas estratégias *push* e embalagens inovadoras), (ii) uma preocupação em gerir todos os pontos de contacto com os clientes (e.g., promoções, vendedores, serviços aos clientes, embalagens), com particular atenção dispensada às acções de venda nas lojas e (iii) à disponibilização regular de produtos com qualidade intrínseca.

Um comportamento típico de construção da marca numa média-baixa empresa está espelhado na seguinte afirmação de um proprietário-gestor:

> "Começámos por desenvolver um catálogo, com uma síntese da empresa, e *displays* para montras, não tendo sido difícil darmo-nos a conhecer ao consumidor final nos nichos de mercado onde estávamos posicionados em Portugal".
>
> [PG da empresa A: 6 - 9]

As actividades de construção da marca normalmente não utilizadas de forma explícita pela maioria das PMEs estudadas são (i) uma comunicação clara e ampla do posicionamento da marca, (ii) a realização regular ou expressiva de acções de promoção/divulgação da marca para os clientes e intermediários (com excepção dos casos das empresas com a dimensão comercial mais desenvolvida – C, D e E) e de publicidade (iii) a criação de redes de cooperação ou colaboração com outras empresas (com excepção dos casos H e J). As agências de publicidade desempenham um papel importante em termos da elaboração e expressão da marca na maior parte dos casos.

Mais uma vez se constatou que o nível de desenvolvimento da dimensão comercial da empresa e a sua dimensão parecem influenciar os aspectos relacionados com as actividades de construção da marca utilizadas na prática, no sentido de uma maior diversificação dos meios utilizados e da capacidade para desencadear acções conjuntas envolvendo as respectivas marcas.

No que respeita concretamente aos principais meios de comunicação da marca, os cinco mais utilizados pelo grupo das cinco empresas de média-baixa dimensão estudadas são os seguintes (por ordem decrescente de importância): (i) passa-palavra e recomendações de terceiros, (ii) participação em exposições/feiras, (iii) revistas (de moda, técnicas e comerciais), embalagem, (iv) catálogos, e (v) material em ponto de venda. No outro grupo de empresas estudadas de maior dimensão, a importância relativa dos meios utilizados alterou-se, apesar de, na sua larga maioria, serem os mesmos: (i) participação em exposições/feiras, (ii) revistas (de moda, técnicas e comerciais), (iii) catálogos, (iv) Internet, e (v) embalagem.

Em síntese, detectou-se que as empresas de dimensão média-baixa com um pendor mais comercial (casos C e E) tendem a utilizar uma maior variedade e mais sofisticados meios de comunicação (e.g., relações públicas e publicidade asseguradas por agências de profissionais), assim como as empresas estudadas de maior dimensão, contando estas menos com os efeitos passivos do passa-palavra e das recomendações de terceiros.

Q.5 Como avaliam as PMEs o desempenho das suas marcas na prática?

O objectivo desta questão de investigação foi identificar qual a natureza, as práticas de monitorização e de avaliação e melhoria do desempenho da marca (incluindo os participantes e frequência da avaliação), assim como analisar a forma como os proprietários-gestores encaram o retorno dos investimentos efectuados nas suas marcas. Apresentamos, seguidamente, os resultados obtidos para cada uma das três sub-questões investigadas.

SQ5a Quais os atributos da avaliação das marcas?

As PMEs propendem a utilizar regularmente medidas/indicadores de desempenho da marca de uma natureza mais tangível, ainda que recorram igualmente a um conjunto muito limitado de medidas de natureza mais intangível, mas na larga maioria dos casos com recurso a métricas simples, informais e que lhes são directamente acessíveis (as excepções foram encontradas na empresa mais jovem dos estudos de caso – o caso C – e na empresa de maior dimensão – a empresa J). Não existe, de todo, uma conceptualização da avaliação em termos do construto de capital de marca nem, consequentemente, instrumentos para o medir, assim como também não é atribuída particular importância ao conceito e medida da quota de mercado. A avaliação é, nestas circunstâncias, fragmentária e limitada no seu âmbito, por vezes oportunista em termos de circunstância, e lacunar no que respeita à medida rigorosa dos resultados dos investimentos da marca e dos efeitos da comunicação da marca. Os dados sugerem que as PMEs preferem 'fazer' a 'medir' as suas actividades da marca, sendo que as actividades de ***benchmarking*** da marca são praticamente inexistentes (pelo menos de forma formal e criteriosa).

No que respeita à influência da avaliação da marca no seu desenvolvimento, os respondentes referiram as implicações em termos dos produtos, o desenvolvimento de novos produtos e a introdução de novas tecnologias de produção. As inovações e melhorias introduzidas são de natureza mais incremental do que de ruptura, em termos dos produtos, processos e tecnologias. Uma limitação importante da avaliação da marca prende-se com o escasso tempo que é devotado à mesma pelo proprietário-gestor. Um destes responsáveis empresariais expressou exemplarmente esta situação nos seguintes termos:

> "Gostava de ter mais tempo disponível para as marcas, para reflectir e avaliar o desempenho das marcas, e fazer balanços mais regulares."
> [PG empresa E: 69 - 70]

SQ5b Que práticas de avaliação e melhoria da marca são as mais adoptadas?

Nos quadros 4.35 e 4.36 são apresentados os dados recolhidos nas entrevistas dos estudos de caso relativos às actividades de avaliação e melhoria da marca utilizadas. Uma análise destes dados permitiu que se retirassem as seguintes ilações:

- As principais actividades de avaliação de desempenho da marca mais utilizadas estão relacionadas com (i) análises de vendas (principalmente, vendas, margens, custos, reclamações, pontos de venda criados, conquista de novos clientes), e (ii) análises de clientes (sobretudo, nível de satisfação do cliente, imagem da marca, retenção de clientes, clientes bem impressionados) através de visitas e contactos com os clientes, realizados de uma forma errática e improvisada. As rendibilidades do investimento da marca não são normalmente medidos, por os respondentes não considerarem esse objectivo prioritário, face aos outros benefícios esperados da marca no decurso do tempo. Só nos casos C e J se procede a uma avaliação mais formal e circunstanciada, o que sugere que as empresas exclusivamente dependentes do desempenho da marca (como no caso C) e as empresas de maior dimensão, que dispõem de mais meios, são as que estão mais predispostas a dispensar uma maior atenção às questões da avaliação formal do desempenho da marca;

- São os próprios proprietários-gestores quem toma a iniciativa e procede, normalmente, à avaliação do desempenho da marca, envolvendo o recurso apenas a meios e pessoal internos. Nestas circunstâncias, a avaliação da marca tem a vantagem de estimular normalmente um efeito de *feedback* imediato;

- As principais fontes de inovação utilizadas pelo grupo das médias-baixas empresas são (por ordem decrescente de importância), (i) os próprios proprietários-gestores, (ii) as ideias recolhidas através da participação em exposições e feiras, (iii) as sugestões de colaboradores da empresa, e (iv) as sugestões de clientes.

Quadro 4. 35 – Taxionomia das entrevistas dos estudos de caso das médias-baixas empresas relativa às actividades da avaliação e melhoria da marca

Dimensões de análise	*Empresa A*	*Empresa B*	*Empresa C*	*Empresa D*	*Empresa E*
- Actividades de avaliação de desempenho da marca	Análises das vendas e das margens libertas, e da satisfação dos clientes	Análises das vendas e da satisfação dos clientes	Elaboração de relatórios de gestão da marca, envolvendo: - Análises de vendas, de mercados, de margens obtidas e económica, por marca; - Análises de comentários e da satisfação dos clientes; -Análise do desempenho dos lojistas, reclamações e serviços prestados	Análise das vendas (apenas número de pares de sapatos vendidos, por comparação com o período homólogo da ano anterior) e da satisfação dos clientes	Análises das vendas e comentários de clientes
- Quem procede à avaliação do desempenho	Proprietário-gestor e departamento comercial	Proprietário-gestor e departamento financeiro	Proprietário-gestor (contactos com clientes e lojas) e director financeiro	Proprietário-gestor e direcção comercial	Proprietário-gestor, departamento comercial e estilistas
- Frequência de avaliação	Anual	Por cada colecção nova	Mensalmente, mas trimestralmente com maior profundidade	Semestral (por cada época da colecção)	Por colecção
- Fontes de inovação utilizadas	O próprio proprietário-gestor, sugestões de clientes, exposições/feiras e sugestões de empregados	O próprio proprietário-gestor, exposições/feiras e sugestões de empregados	O próprio proprietário-gestor, estilistas, sugestões de clientes e exposições/ feiras de moda	O próprio proprietário-gestor, sugestões de clientes, exposições/feiras e sugestões de empregados	O próprio proprietário-gestor, exposições/feiras, consultores externos, sugestões de empregados e estilistas

Fonte: Investigador (Dados da Análise).

Quadro 4. 36 – Taxionomia das entrevistas dos estudos de caso das médias-médias, média-elevada e grande-baixa empresas relativa às actividades da avaliação e melhoria da marca

Dimensões de análise	*Empresa F*	*Empresa G*	*Empresa H*	*Empresa I*	*Empresa J*
- Actividades de avaliação de desempenho da marca	Análises das vendas e da satisfação dos clientes	Análises das vendas (volume de vendas)	Análises das vendas e da satisfação dos clientes	Análises das vendas (por vendedor e cliente), análise de resultados por modelo e da satisfação dos clientes	Elaboração de relatórios de gestão da marca, envolvendo: - Análises de vendas, de mercados, de margens obtidas e económica; - Análises de comentários e da satisfação dos clientes; -Análise do desempenho dos lojistas, reclamações e serviços prestados
- Quem procede à avaliação do desempenho	Proprietário-gestor	Proprietário-gestor	Proprietário-gestor	Proprietário-gestor	Proprietário-gestor e departamento comercial
- Frequência de avaliação	Por colecção	Semestralmente	Por colecção	Duas vezes por época (verão e Inverno)	Por colecção
- Fontes de inovação utilizadas	O próprio proprietário-gestor, sugestões de clientes, exposições/feiras e sugestões de empregados	O próprio proprietário-gestor, sugestões de clientes e exposições/feiras.	O próprio proprietário-gestor, sugestões de clientes, exposições/feiras e sugestões de empregados	O próprio proprietário-gestor, sugestões de clientes, exposições/feiras e sugestões de empregados	Estilistas, o próprio proprietário-gestor e exposições/ feiras

Fonte: Investigador (Dados da Análise).

No caso do outro grupo das maiores empresas foi identificada a seguinte ordem de importância diferente: (i) os próprios proprietários-gestores, (ii) as sugestões de clientes, (iii) as ideias recolhidas através da participação em exposições e feiras, e (iv) as sugestões de colaboradores da empresa. Ou seja, neste grupo de empresas, verificou-se existir o reconhecimento de uma maior influência directa das sugestões dos clientes nas inovações introduzidas pelas empresas.

Tendo em vista proporcionar uma melhor compreensão, nas próprias palavras dos proprietários-gestores, de como estes encaram a questão importante da avaliação da marca, apresentam-se de seguida algumas citações esclarecedoras:

Quadro 4.37 – Exemplo de citações: Actividades de avaliação e melhoria da marca

Como as marcas se confundem com a empresa, a avaliação das marcas coincide com avaliação da empresa havendo, no entanto, uma avaliação por marca. Sou eu e o director financeiro quem faz a avaliação, e analisamos: volumes de vendas, comparações com os objectivos estabelecidos, desempenhos por mercado, margens médias obtidas e custos *versus* proveitos. Em termos qualitativos, sou eu que faço a avaliação conversando com os clientes, os *opinion makers*, e o pessoal das nossas lojas quando as visito. Existem, ainda, os relatórios de gestão para apresentação ao Conselho de Administração. Com os lojistas, a questão é saber se conseguem vender o que compraram, as questões da qualidade (saber se há reclamações), e os serviços prestados na generalidade (e.g., entregas, comunicação com os *account managers*, promoções e suporte ao cliente, distribuição).

[PG da empresa C: 220 - 232]

A avaliação das marcas é feita pela análise das quantidades de sapatos vendidos. Para já, apenas isso. Não devemos falar em margens de lucro. Não calculamos rendibilidades por marca, porque as nossas marcas ainda estão em construção. Precisamos de investir ainda muito nas marcas. As rendibilidades iriam ser negativas e esse cálculo iria ser psicologicamente terrível. Nestas circunstâncias, a rendibilidade não é um critério de análise. A avaliação da marca é feita mais ou menos semestralmente, porque há duas épocas. Faz-se a análise da época anterior. Com a nova colecção são definidos os objectivos, em função dos anteriores homólogos do ano anterior.

[PG da empresa D: 112 - 114]

Avalio pessoalmente o desempenho das marcas muito pelo que me dizem (e não só os meus amigos), pelo que oiço dos comentários dos próprios clientes ou de quem está próximo quando estou nas lojas ou a ver as montras, por referências de outras lojas, e de quem conhece mesmo o produto, portanto, de uma forma informal. Existe, depois, a via do conhecimento das lojas. Analisamos ainda as vendas, quais as linhas de produtos que se vendem mais, as colecções que saem melhor, e fazemos uma análise crítica dos problemas.

[PG da empresa E: 72 - 79]

A avaliação das marcas consiste em saber se os nossos produtos se estão a vender regularmente. Quando não estão, fico preocupado. Tentamos sondar o mercado, saber se o produto está a escoar e, se não estiver, tentamos dar a volta. Conversamos com os nossos lojistas, mas não fazemos inquéritos escritos e os contactos com os consumidores são ocasionais.

[PG da empresa F: 172 - 176]

O desempenho da minha marca tem a ver com as encomendas, com o aumento ou diminuição das encomendas. Não preciso de outras estatísticas, a não ser a análise das vendas. Não realizo ainda inquéritos aos clientes. Faço análise de vendas estação a estação, de meio em meio ano.

[PG da empresa G: 133 - 136]

Através dos resultados obtidos com as vendas da marca, mais concretamente: vendas, resultados económicos, margens. Por vezes vende-se muito e ganha-se pouco. Às vezes é melhor vender menos e ganhar mais. A avaliação da satisfação dos clientes é a encomenda seguinte. Fazemos ainda inquéritos de satisfação aos clientes (intermediários). Visito duas a três vezes por época os principais clientes, para 'apalpar o pulso'. Há um relacionamento pessoal e directo com os clientes.

[PG da empresa I: 95 - 101]

Fonte: Investigador (Análise das entrevistas dos estudos de caso).

SQ5c Como tem sido encarado o retorno dos investimentos nas marcas?

Tendo presente a evidência empírica contida nas citações do quadro 4.38, constatou-se que o retorno dos investimentos no empreendimento da marca envolve componentes de natureza objectiva, tangível e financeira para a marca em si, para a empresa em geral e outros, não menos importantes, para os proprietários-gestores individualmente considerados, de natureza essencialmente subjectiva, intangível e emocional.

Quadro 4.38 – Exemplos de citações: Retorno dos investimentos nas marcas

Encaro o retorno da marca como uma satisfação e objectivo pessoal. Estou a fazer para que seja assim, em termos de auto-realização. Actualmente, somos mais conhecidos e ganhámos notoriedade para termos futuro. Podemos agora ter uma margem de lucro menor, mas estou num projecto de futuro. É preciso que a marca, primeiro, tenha pernas para andar, sendo necessários, pelo menos, cinco a oito anos.

[PG da empresa B: 73 - 80]

Através dos cash-flows gerados e a rentabilidade obtida. Ganhamos com a marca através da duplicação do preço médio de venda do produto, obtenção de margens muito superiores e controlo directo da distribuição, sem se estar dependente de um ou dois clientes...Outra vantagem é a dispersão de risco, visto termos o risco disperso por

muitos clientes e mercados. E o potencial do negócio é maior.

[PG da empresa C: 234 - 241]

(O retorno do investimento nas marcas é encarado) sob duas formas: a financeira (lucros) e da imagem global da empresa...No que respeita à imagem da empresa, é importante mostrar que não estamos muito dependentes dos clientes (subcontratadores).

[PG da empresa D: 116 - 122]

...através do aumento das vendas, da fidelização dos clientes (por exemplo, conseguir vender o segundo par de sapatos ao mesmo cliente) e da capacidade de vender mais caro. Mas, no fundo, é através do volume de vendas. Existe ainda uma satisfação pessoal muito grande...A marca tem contribuído, igualmente, para uma maior coesão da equipa de trabalho. Acho que sem as marcas eu não conseguia estar a vender.

[PG da empresa E: 81 - 88]

Constatamos que temos uma identidade própria das marcas. Sem as marcas a empresa não teria conseguido os resultados que tem alcançado. Tem obtido maiores margens do que obteria se não tivesse construído as marcas. Temos os clientes fidelizados, as nossas marcas não estão inseridas no grupo dos produtos normais e correntes. As marcas têm trazido prestígio, bom-nome e clientes mais satisfeitos, e os lojistas em particular estão mais fidelizados.

[PG da empresa F: 178 - 185]

...em termos do volume de vendas. E também em termos da independência da empresa relativamente aos clientes subcontratados. Se a marca gerar um volume de vendas significativo, tornar-se-á muito mais auto-suficiente. Esta é a parte mais importante da marca, em termos de estabilidade e tudo o resto. Em termos pessoais, é uma aposta e uma decepção grande se falhar, mas uma satisfação muito grande se tiver sucesso. A marca é algo muito meu, tem muito de mim, diz-me que fui fazendo o melhor que sabia e que tal resultou se a marca tiver sucesso.

[PG da empresa G: 138 - 147]

...existem sob as formas de captação de novos clientes e maiores margens. Se continuamos a fazer este trabalho (de construção da marca) é porque continuamos a ter retorno em relação à aposta nas marcas e as nossas marcas são mais conhecidas e divulgadas.

[PG da empresa H: 104 - 108]

A marca assegura à empresa uma certa tranquilidade e diversificação de mercados, e ao actuar com marcas próprias as coisas vão funcionando bem.

[PG da empresa I: 108 - 112]

Além do resultado do negócio em si, da facturação, do valor acrescentado na comercialização dos produtos através da marca, os preços médios praticados são mais favoráveis à empresa. É ainda aliciante criar algo e montar uma rede ao nível do desenvolvimento, produção e distribuição.

[PG da empresa J: 139 - 144]

Existe uma predisposição muito maior por parte dos consumidores para pagar um preço superior por um produto de marca em relação a uma *private label*. Actualmente, é a produção de marca própria que, por vezes, permite aceitar uma encomenda em

> regime de subcontratação com um preço menos favorável. Ou seja, se a subcontratação permitiu financiar no tempo a construção das marcas próprias, actualmente são as marcas próprias que estão a financiar a subcontratação (permitindo aceitar encomendas com um preço menos favorável). Este aspecto tem sido o mais visível (em Portugal, o preço tem sido a variável mais crítica nas negociações).
>
> [Responsável sectorial A: 126 - 138]

Fonte: Investigador (Análise das entrevistas dos estudos de caso).

Em síntese, do ponto de vista dos proprietários-gestores, o retorno esperado dos investimentos na marca tem a ver com:

- Na perspectiva das marcas em particular: rendibilidade financeira obtida, *cash-flows* gerados, margens de lucro, maiores preços praticados, potencial de negócio, aumento do volume de vendas, captação de novos clientes, e valor acrescentado, mas também

- Na perspectiva da empresa em geral: notoriedade, imagem positiva, controlo directo da distribuição, independência dos subcontratadores, dispersão de risco, fidelização de clientes, coesão da equipa de trabalho, sobrevivência, identidade própria, diferenciação dos produtos, prestígio, bom-nome, clientes mais satisfeitos, fidelização dos lojistas, estabilidade, tranquilidade e diversificação de mercados, permitindo simultaneamente

- Na perspectiva dos proprietários-gestores em termos pessoais: satisfação e objectivo pessoal, auto-realização, aposta pessoal e um desafio aliciante.

4.4 Resumo das principais diferenças conceptuais da gestão da marca no contexto da PME.

Neste capítulo, resumem-se as diferenças relevantes e com a particularidade de estarem especialmente conotadas com as características de gestão inerentes das PME, ou seja, identificarem-se única e primordialmente com as especificidades da realidade empresarial das PMEs.

Consultados os proprietários-gestores das empresas estudadas sobre as diferenças da gestão da marca no contexto das PMEs, os mesmos revelaram possuir um entendimento bastante razoável sobre tais diferenças. As suas respostas constam do quadro seguinte.

Quadro 4.39 – Exemplos de citações: Diferenças percebidas da gestão da marca pelos proprietários-gestores

Existe a questão da limitação de recursos. Existe menos informação e uma menor rapidez. [PG da empresa B: 43 - 44]
Penso que é muito diferente. Porque numa PME, faz-se marketing de guerrilha, não existem orçamentos para publicidade e trabalha-se com orçamentos miseráveis. Se se pretender criar um 'point-of-sale' terão de se fazer muitas contas para depois se decidir se se avança ou não. E trabalha-se muito com o design e inovação do produto, enquanto que nas grandes empresas o orçamento para design e desenvolvimento de produtos é, comparativamente (em termos percentuais) muito inferior ao de uma PME. Numa PME, grande parte do esforço empresarial vai para o produto: sua concepção, inovação e design; e, depois, vai um pouco para o marketing e vendas, mas sempre de guerrilha. Numa grande empresa, vai para o desenvolvimento do produto, mas vai muito mais para o marketing. Ou seja, nas PMEs existe mais um enfoque no produto e no seu desenvolvimento, e muito menos enfoque em campanhas de publicidade e marketing. As iniciativas são todas 'below-the-line', e temos que ser muito inovadores na nossa estratégia de posicionamento do produto no mercado. A construção da marca assenta muito em acções esporádicas, pontuais, aqui e acolá e ao sabor do vento. Sempre que existe uma oportunidade de promover a marca de uma forma efectiva a baixo custo, nós aproveitamos. Já a gestão de uma grande marca faz-se com orçamentos monstruosos, vende-se a longo prazo, as acções são muito bem definidas e estabelecidas, e existe uma força enorme na abordagem da marca ao consumidor, que tem de entrar de qualquer maneira. As PMEs têm de pensar estratégias específicas, coisas pequenas, que vão tendo o seu efeito, e os gestores das marcas grandes nem sequer têm particular interesse nas estratégias 'below-the-line'. [Empresa C: 133 - 156]
É muito diferente. Se estivesse numa grande empresa, pegava no telefone, contactava uma empresa de consultadoria ou uma agência de publicidade qualquer, e com recursos financeiros substanciais, solicitava uma proposta de trabalho e optava pelo melhor projecto. Sabendo que a marca tem estes objectivos específicos, consumidores-alvo bem definidos, etc., e não me preocupava mais com isso. No caso das PMEs, é

completamente diferente. Quando fazemos publicidade numa revista não é para aumentar as vendas, mas para ajudar numa ocasião especial. Uma grande marca tem uma presença constante nos meios de comunicação em todas as edições.

[PG da empresa D: 65 - 74]

Uma pequena marca não tem a colaboração de uma grande marca. Uma grande marca recorre a empresas de marketing especializadas, estudam os assuntos muito mais ao pormenor do que uma pequena empresa. Portanto, quando lançam um produto no mercado têm por detrás todo um staff de especialistas a estudar os mercados, nichos de mercado, modalidades de promoção, etc. Na nossa empresa isso não acontece. Nós não estudamos nada, desenvolvemos o nosso empenho dentro da empresa, fazemos o que nos parece melhor, mas não realizamos sondagens nem pesquisas (formais). Procuramos compensar com o contacto directo com os clientes, ou seja, temos uma percepção directa do mercado em que actuamos. Não precisamos de auscultar opiniões de nenhuma empresa especializada. Já temos tido empresas que vêm cá e manifestam interesse em trabalhar connosco em termos de estudos de mercado. Mas nós não necessitamos de fazer tais estudos, porque sabemos o que fazer por intuição ou por aquilo que auscultamos dos nossos vendedores.

[PG da empresa F: 108 - 122]

As grandes marcas têm uma maior atenção no que respeita à pesquisa, ao desenvolvimento, criação de tendências, etc., e impõem-se com muito mais facilidade devido às suas capacidades financeiras. Uma PME tem já muita dificuldade em assegurar tais actividades. As grandes empresas podem ainda recorrer a pessoas especializadas, enquanto que a situação na PME é a de uma pesquisa muito mais amadora e concentrada numa só, duas ou três pessoas, sendo mais passível de insucesso, porque não há aquele nível de rigor, informação, pesquisa, criação e desenvolvimento que se encontra na grande empresa. A marca de uma PME é muito mais vulnerável do que a marca de uma grande empresa. Em termos da sustentabilidade da marca, até se chegar a um ponto (se alguma vez lá se chegar) de fazer aquilo que as grandes empresas fazem há muita mais dificuldade, existindo maiores possibilidades de retrocessos e quedas. Enquanto as grandes empresas suportam o revés de uma época, e.g., uma PME que esteja em crescimento e sofra um revés de uma época pode perder tudo. Portanto, é incomparável a diferença de possibilidades.

[PG da empresa G: 101 - 117]

Sim, porque a marca de uma grande empresa começa com uma verba para marketing e para fazer chegar o nome da marca ao mercado. Nas PMEs tudo nasce do nada e as componentes da publicidade e da comercialização deveriam ser maiores. Numa grande marca, quase tudo aparece estudado, e uma marca de uma PME apresenta desvantagens em relação à grande marca, porque tem de estar no grupo que tem de ser apoiado pelas entidades oficiais e, juntamente com outras marcas, chegar o mais longe possível.

[PG da empresa H: 90 - 98]

Basta o factor dimensão. Uma PME não pode albergar muitos mercados e grandes fatias desses mercados e facilmente abanará se houver uma recessão. Ou seja, as marcas de uma PME são mais vulneráveis. As PMEs têm outra flexibilidade, outros custos de estrutura e mais facilmente dão a volta. Têm ainda três pontos fortes: qualidade, preço e serviços (e.g., prazos de entrega, assistência pós-venda), com uma boa relação preço/qualidade. E têm de ser mais atractivas e competitivas.

[PG da empresa I: 43 - 49]

> Penso que (gerir uma marca numa PME) tem essencialmente a ver com os meios disponíveis. As grandes empresas têm recursos que lhes permitem com certeza realizar estudos de mercado aprofundados a todos os níveis em função dos objectivos. Têm ainda todas as ferramentas que lhes permitem obter um melhor conhecimento das realidades e ajudam nas tomadas de decisão. As PMEs vão fazendo o seu percurso na base de alguma intuição, experiência, e aprendizagem que se vai obtendo no dia-a-dia. As estruturas são leves e pequenas, existindo um acompanhamento global da situação, sendo as tomadas de decisão e os processos rápidos. Desde a criação até ao lançamento do produto o processo é rápido, e as multinacionais não conseguem isso. Existem diferenças, em termos da própria burocracia das grandes empresas, compartimentação entre departamentos, tomadas de decisão mais alongadas e máquinas mais pesadas. As PMEs são muito mais ágeis, e a marca beneficia dessas facilidades. A capacidade de resposta, o encurtamento dos tempos de resposta (decisão e desenvolvimento do produto) é muito maior do que nas grandes empresas, o que representa uma mais-valia.
> [PG da empresa J: 117 - 133]

Fonte: Investigador (Análise das entrevistas dos estudos de caso).

Tendo presente as características gerais inerentes das PMEs derivadas dos estudos de caso e resumidas no **Quadro 4.40**, assim como as respostas obtidas ao longo deste capítulo para cada uma das cinco questões de investigação, procede-se de seguida a um resumo sistematizado das principais diferenças da gestão da marca no contexto da PME, transversais aos vários estudos de caso.

As descrições apresentadas pretendem condensar o conhecimento obtido através do estudo qualitativo realizado sobre a gestão da marca no contexto estudado. Tais descrições cobrem as cinco categorias analíticas definidas na revisão da literatura (ver secção 2.5.5), e estão baseadas nas percepções e práticas de gestão da marca de proprietários-gestores de PMEs envolvidos em processos de construção de marcas, e nas opiniões de especialistas e outros respondentes informados e experientes. Respeitam aos aspectos considerados mais relevantes nesta fase de investigação deste fenómeno. Estas descrições estão, naturalmente, condicionadas às características da situação das PMEs estudadas, sendo de salientar que poderão não ser integralmente apropriadas para todo o tipo de situações que possam existir ou surgir no contexto empresarial das PMEs. Para ajudar a assegurar que estas descrições são apropriadas à realidade estudada, foram as mesmas submetidas à apreciação de alguns dos entrevistados. Foram recebidas sugestões importantes que permitiram refinar o seu texto.

Quadro 4.40 – Resumo das características inerentes das PMEs derivadas dos estudos de caso

Características	*Vantagens*	*Desvantagens*
Recursos humanos e financeiros Elevada autoridade do proprietário-gestor. Poucos decisores. Importância da orientação empreendedora para a marca. Criatividade individual encorajada e elevado espírito de inovação. Capital humano, recursos financeiros e Know-how limitados. As pessoas podem normalmente ver os resultados dos seus esforços. Baixo grau de resistência à mudança. Pessoal mais generalista, podendo assumir mais do que uma função.	Elevada autoridade e responsabilidade podem assegurar que as tarefas da marca sejam devidamente executadas. Um ambiente inovador proporciona uma cultura de melhoria da marca. O menor número de empregados implica melhores relações, em que todos se conhecem.	A ausência de apoio financeiro, e.g., ausência de orçamento de formação, o planeamento *ad hoc*, e uma abordagem de pequena escala pode dificultar os esforços de gestão da marca. A melhoria do desempenho da marca necessita do investimento nos recursos humanos.
Cultura e comportamento Actividades e comportamento dos empregados influenciados pelo carácter e forma de actuação dos proprietários-gestores. Mentalidade empresarial e orgânica, e inexistência de uma forte mentalidade funcional/departamental. Cultura normalmente unificada. Orientação para os resultados.	A mentalidade empresarial é favorável a iniciativas de mudança, e a empresa é colocada em primeiro lugar. Uma cultura unificada é um bom ponto de partida para um processo de criação e desenvolvimento de marca(s).	Um carácter descomprometido ou ditatorial do proprietário-gestor pode prejudicar iniciativas novas dos empregados relacionadas com a marca.
Estrutura organizacional Horizontal, normalmente com um único nível de gestão, tendo o proprietário-gestor uma elevada visibilidade e estando perto das actividades desenvolvidas. Pouca delegação de responsabilidades. Divisão de tarefas limitada e pouco claras. Baixo grau de especialização. Estrutura e fluxos de informação flexíveis. Processo estratégico incremental e heurístico.	Comunicações mais rápidas, processo de tomada de decisão da marca mais célere e implementação mais rápida. Cadeia de tomada de decisão mais curta.	A baixa especialização pode resultar numa falta de *Know-how* em iniciativas de mudança. Necessidade de apoio especializado externo para a marca. O proprietário-gestor controla tudo, e a falta de delegação pode dificultar o crescimento da empresa e da marca.

(Cont.)

Sistemas e procedimentos Actividades e operações orientadas por regras e procedimentos pouco formais. Baixo grau de estandardização e formalização. Sistemas de planeamento e controlo simples. Maior prevalência de decisões baseadas na intuição. Procedimentos de reporte, avaliação e controlo informais. Processos flexíveis e adaptáveis.	A simplicidade dos sistemas permite flexibilidade e respostas rápidas às necessidades dos clientes da marca.	A ausência de um sistema operacional adequado traduz-se na dificuldade em assegurar a eficiência operacional, e uma elevada variabilidade dos resultados obtidos com a marca. Uma abordagem assente apenas na intuição pode resultar em decisões da marca erradas.
Mercados e clientes Amplitude de actuação estreita. Contactos externos limitados. Normalmente dependentes de uma base de clientes pequena. Contactos próximos com os clientes, facilidade de acesso e conhecimento pessoal de muitos dos clientes. Na maior parte dos casos, actuação em mercados de âmbito local ou regional, mas também de âmbito internacional.	Feedback imediato dos clientes da marca. Possibilidade de resposta mais rápida. Melhor compreensão das necessidades dos clientes.	A actuação com a marca nos mercados internacionais é onerosa, e o apoio pós-venda não é tanto como nas grandes empresas. As PMEs são facilmente subjugadas/dominadas pelas grandes empresas (se forem clientes), e.g., através da imposição de determinadas condições em relação às marcas produzidas em regime de subcon-tratação.

Fonte: Investigador (Dados da Análise).

Os resultados da investigação sugerem que existem diferenças relevantes na gestão da marca no contexto da PME em relação às conceptualizações e abordagens convencionais da gestão da marca (mais orientadas para a realidade das grandes empresas), no que respeita, designadamente, aos actores envolvidos, à natureza e forma como são utilizados os processos de gestão da marca, às características das marcas e às competências chave desenvolvidas para se implementarem as diversas actividades associadas com a criação, construção e desenvolvimento de marcas. Nas secções seguintes especificam-se tais diferenças.

4.4.1 Concepção da marca.

A concepção e abordagem da marca nas PMEs tendem a assumir formas relativamente simplificadas, básicas e flexíveis, de forma que a adopção e a implementação do processo de gestão da marca sejam acessíveis (ou seja, pouco complexas e sofisticadas). Esta necessidade de simplificação e de ajustamento da concepção e gestão da marca está associada às características específicas inerentes ao funcionamento destas empresas, nomeadamente: (i) da sua limitação de recursos (financeiros, técnicos, humanos e de tempo); (ii) do enorme protagonismo do (s) proprietário(s)-gestor(es) na criação, gestão e desenvolvimento da marca, e das suas características tendencialmente empreendedoras; (iii) da existência de uma perspectiva de gestão da marca limitada; (iv) das intenções da marca existirem como uma visão pessoal e nem sempre devidamente articuladas do(s) proprietário(s)-gestor(es); e (v) do carácter improvisado do processo de tomada de decisão.

Constata-se que são os proprietários-gestores de PMEs com uma gestão visionária e empreendedora para a marca quem estão directa e pessoalmente envolvidos em processos de concepção e desenvolvimento de produtos de marca mais orientados pela inovação. A intensidade da orientação empreendedora para a marca (combinação do nível e frequência da orientação empreendedora) é variável e influenciada particularmente pelas características inerentes dos proprietários-gestores das PMEs, relacionadas com a sua localização (interna) do controlo, o poder de decisão efectivamente detido e a aprendizagem experencial acumulada ao longo do tempo.

As marcas são criadas e desenvolvidas nas PMEs de tripla forma: de uma *forma induzida* por factores externos à empresa (e.g., por sugestão de um agente de vendas ou distribuidor, ou por factores relacionados com as condições ambientais – mudanças ambientais dinâmicas, crise económica, agressividade da concorrência, apoios oficiais à criação de marcas), de uma *forma emergente* (no caso em que a empresa não teve a intenção de construir uma marca de uma forma activa e deliberada, tendo a mesma sido progressiva e implicitamente construída com o mero decorrer do tempo – e.g., uma marca corporativa ou com o nome da empresa) ou de uma *forma deliberada* (quando a empresa toma uma decisão explícita e localizada no tempo no sentido de ser desencadeado um processo de criação, lançamento e construção da marca).

Ainda que, em concreto, uma determinada marca possa estar associada predominantemente a uma determinada forma de desenvolvimento, pode no entanto acontecer que exista uma conjugação das três vias: um determinado nome de marca que vinha sendo utilizado como simples identificação do produto, passa a ser deliberadamente explorado como uma verdadeira marca por sugestão de um colaborador externo da empresa, por força de uma oportunidade de mercado identificada, por conveniências de natureza competitiva ou para proporcionar uma mais-valia face ao elevado reconhecimento do produto no mercado servido. Na maior parte dos casos estudados, a criação da marca pareceu surgir como uma solução induzida pelas condições de mercado, sendo a marca encarada como um modelo de organização/princípio de gestão ou um instrumento de marketing vital que permite criar diferenças significativas e duradouras face aos concorrentes. A decisão da criação da marca é tomada a partir de métodos e processos informais de recolha de informações sobre os mercados, clientes, concorrentes e ambiente empresarial em geral, estando assim ligada à recolha directa de informações obtidas através da criação de redes de contactos (nomeadamente intermediários). Constata-se existir um desconhecimento e, na maior parte dos casos, uma rejeição das propostas teóricas convencionais da gestão da marca. Na prática, a criação, gestão e evolução de marcas numa PME vão normalmente à frente da satisfação dos requisitos convencionais da marca (e.g., competências para a marca, Know-how sobre a gestão da marca e recursos disponíveis), e são particularmente influenciados pela limitação de recursos da empresa, a fase do ciclo de vida em que se encontra e o ambiente e normas da indústria em que actua.

Existe uma perspectiva da gestão da marca predominantemente limitada e simplificada por parte do(s) proprietário(s)-gestor(es), nomeadamente no que respeita à natureza da marca e aos seus papéis, benefícios e desafios, e à forma como se processa a gestão da marca. As principais razões prendem-se com uma dificuldade geral de avaliação/apreciação e de falta de conhecimento sobre os vários benefícios da marca e de motivação. Mais em concreto, a perspectiva de gestão da marca existente nas PMEs distingue-se nos seguintes termos:

- **Conceptualização da marca:** A conceptualização predominante é a da marca-como-produto diferenciado/valor acrescentado (i.e., tendência para pensar a marca como um produto diferenciado). As marcas são, na maior parte dos casos, definidas de uma forma pouco precisa: os valores-chave da marca (de natureza mais funcional) e a proposta de valor da marca são manifestados de uma forma implícita, assumindo a personalidade da marca uma importância pouco saliente, o que dificulta a definição de uma orientação, significado e um foco claros para as actividades da marca. Nem sempre existe uma consciência da necessidade de realização de certas actividades da marca indispensáveis, existindo antes um desejo de "fazer qualquer coisa" que as pessoas reconheçam, notem e sobre a qual se refiram. Não existe, consequentemente, uma tendência para a definição de políticas explícitas de gestão da marca;
- **Papéis da marca:** Os papéis da marca estão muito centrados na empresa e associados à criação de novas fontes de vantagens competitivas por via da diferenciação, que aumentem a capacidade da empresa para reter clientes leais e atrair novos clientes (ou seja, assegurar a mera sobrevivência do negócio ou crescer), em contextos ambientais adversos e de mudanças dinâmicas. A construção da marca, na larga maioria dos casos, não é sinónima de crescimento e de tentativa de transformar uma PME numa grande empresa;
- **Benefícios da marca:** Os benefícios da marca estão, igualmente, muito centrados na empresa e relativamente pouco nos consumidores finais. Esta situação é compreensível numa fase inicial de construção da marca, estando particularmente associados à obtenção de benefícios financeiros e à utilização da marca como uma plataforma de inovação, modelo organizativo das suas

actividades e como um princípio de gestão ou, simplesmente, como um novo instrumento de marketing benefícios estes que, no seu conjunto, contribuem para que as PMEs criem novas fontes de vantagem competitiva e dotem os produtos com associações positivas e únicas;

- **Desafios da marca:** Os desafios enfrentados com as marcas são encarados como sendo enormes e exigentes. Para além da falta de experiência e de conhecimento da tecnologia da marca, e da ameaça das grandes marcas e das *private labels,* as PMEs sofrem (i) de um reduzido poder negocial face aos retalhistas/intermediários, (ii) de particulares dificuldades nas actividades da distribuição e vendas, (iii) da dificuldade em atrair e manter colaboradores competentes, (iv) de possibilidades limitadas de investimentos na marca face aos seus recursos modestos, (v) de dificuldades na transição de uma lógica industrial para uma lógica comercial, e (vi) de uma predisposição muito reduzida para encetarem iniciativas de cooperação e colaboração no domínio da marca. Muitos proprietários-gestores identificam actividades da marca que gostariam de ter desenvolvido mas que não puderam desenvolver por razões de tempo, acesso a informações ou orçamentais. Normalmente, as dificuldades não se manifestam tanto na fase da criação e lançamento das marcas, quanto na capacidade para fortalecer e sustentar a construção de tais marcas ao longo do tempo. Não são explicitamente reconhecidas as possíveis ameaças por parte das grandes marcas, que poderão mostrar tendência para "roubarem" as boas ideias das pequenas marcas;
- **Conceptualização da gestão da marca:** O processo de gestão da marca é essencialmente intuitivo, empírico e pragmático, sendo realizado de uma forma não-estruturada e algo anárquica. A gestão da marca não é interpretada, consequentemente, como um processo empresarial formal, sequencial e holístico, mas antes como um processo individual e contínuo do proprietário-gestor, que assegura cumulativamente as principais actividades da marca 8estratégicas e operacionais). A gestão da marca é de natureza mais incremental e heurística, envolvendo um processo de aprendizagem e de realização de ajustamentos rápidos e contínuos. A imitação/emulação de práticas de marcas congéneres de sucesso assume uma importância relevante. As fases do processo

de gestão da marca consideradas mais importantes para o sucesso da marca são as da concepção da marca e da definição da estratégia da marca. As fases percepcionadas como consumindo mais recursos (em termos de tempo e dinheiro) são as da organização para a marca e da construção da marca;

- **Visão da marca** (ou intenções da marca): Existe como uma visão pessoal nem sempre articulada do proprietário-gestor, sendo facilmente adaptáveis a novas situações (sendo mais um conceito de negócio). A visão da marca é normalmente estreita, e os seus objectivos limitados e nem sempre definidos de forma explícita. Os proprietários-gestores revelam alguma dificuldade em formular e comunicar eficazmente a sua visão da marca e os valores-chave da marca a partilhar por todos os intervenientes.

4.4.2 Organização para a marca.

Existe um elevado protagonismo e envolvimento directo e pessoal do proprietário-gestor (que é quem assegura a liderança da marca e assume o papel de *brand champion* na PME) na organização e gestão das actividades da marca, com reduzida delegação de responsabilidades da marca. Normalmente, aquele é apoiado por um responsável comercial experiente e por uma equipa operacional interna restrita e informal (no máximo três pessoas), ainda que dotados de um baixo nível de especialização em termos de marketing e gestão da marca. Em caso algum existe um *staff* interno de especialistas a estudar mercados, modalidades de promoção, distribuidores. As pessoas em todos os sectores da empresa são, directa ou indirectamente, envolvidas na execução das actividades da marca, não se verificando o recurso a profissionais da marca. Por vezes, o proprietário-gestor conta com o apoio de alguns intermediários e especialistas esporadicamente contratados, desempenhando as agências de comunicação/marketing e outros profissionais criativos papel relevante sobretudo na definição da substância e expressão da marca. O recurso a consultores ou agências acontece de uma forma mais sistemática quando a empresa começa a obter alguns resultados com a marca que está a desenvolver e acredita que uma agência pode ser contratada para levar a marca e a empresa para um nível estratégico mais elevado.

A qualidade e eficácia destes actores externos são, por vezes, críticos para o sucesso de marcas das PMEs por, em muitos casos, assegurarem determinadas actividades de natureza estratégica da marca e a criatividade das iniciativas de comunicação da marca.

O estilo de decisão da marca é predominantemente individualista, intuitivo e improvisado, associado a uma necessidade de aprendizagem rápida e actuação voluntariosa, o que facilita a implementação rápida e flexível das actividades da marca. As decisões são normalmente baseadas em dados escassos e enraizadas na intuição, experiência e dinamismo do proprietário-gestor, e num conhecimento muito limitado sobre como gerir marcas, e não em modelos e conceitos teóricos sobre como a marca funciona. O conhecimento explícito sobre a marca é, consequentemente, muito reduzido, assumindo o senso comum e o conhecimento tácito um papel importante.

Os atributos organizacionais (associadas à existência da marca) caracterizam-se por as estruturas organizacionais utilizadas serem de natureza centralizada, simples, e sem burocracias, com um único nível intermédio de gestão. Outros atributos organizacionais relevantes e específicos identificados foram: (i) inexistência de um departamento com a função especializada de gerir a marca (baixo grau de especialização da marca), competindo normalmente ao responsável/departamento comercial assegurar algumas das funções correntes de gestão da marca; (ii) existência de um número restrito de processos que suportam a criação e a construção da marca, geridos de uma forma não funcional, integrando actividades e operações não orientadas por regras e procedimentos formais, com uma grande flexibilidade, facilidade de coordenação e agilidade de resposta na gestão das actividades da marca; (iii) cultura de marca unificada, colaboradores mais generalistas, inexistência de uma forte mentalidade departamental e mais de equipa; (iv) criatividade individual encorajada e existência de uma elevada incidência do espírito de inovação; (v) actividades e comportamento dos empregados muito influenciados pelo carácter e forma de actuação dos proprietários-gestores; (vi) a natureza familiar da estrutura empresarial pode afectar o desempenho da marca, particularmente quando existem colaboradores familiares possuindo maiores qualificações académicas que colaboram na gestão da marca; (vii) forte orientação para objectivos (nomeadamente, de produção e qualidade); (viii) reduzido grau de resistência à mudança, e (ix) o desenvolvimento interno de produto(s) inovador(es), da(s) marca(s) e da empresa estão estreitamente interligados.

As competências organizacionais para a marca tendem a ser desenvolvidas progressivamente, sendo prestada uma particular atenção às tecnologias de produção, procedimentos operacionais e logísticos, assim como à política de desenvolvimento do produto, controlo da qualidade e distribuição e vendas.

4.4.3 Estratégia da marca.

As estratégias da marca utilizadas são normalmente concisas, simples, inovadoras e simultaneamente deliberadas e emergentes – deliberadas na visão global da marca, mas emergentes na forma como os detalhes da visão são desdobrados e implementados na prática pelos proprietários-gestores. O formalismo e planeamento das actividades da marca são muito reduzidos, sendo privilegiado o *targeting* de clientes e de outros grupos de influência numa perspectiva essencialmente de *bottom-up* (os clientes são, consequentemente, o constituinte mais importante).

As intenções estratégicas da marca localizam-se sobretudo na cabeça do proprietário-gestor. Não existindo normalmente planos estratégicos formais da marca, nem utilizadas informações em grande quantidade e pormenor, as estratégias de marca vão sendo formadas na sequência da obtenção de ideias e informações sobre os mercados e os clientes finais a partir de contactos directos e informais com os clientes (intermediários e/ou finais) e agentes comerciais, e da percepção directa e intuitiva do mercado de actuação. Não se identificou nenhum caso em que tenham sido utilizados métodos quantitativos ou qualitativos de investigação de mercados ou clientes de natureza formal. Existe uma preocupação em se evitar competir com os principais produtos das grandes empresas, visando-se antes explorar nichos de mercado e/ou criar novas categorias de produtos com a utilização de um 'marketing de guerrilha'. Não existe, contudo, a preocupação de se explicitar um posicionamento de marca inovador e claro. Normalmente, não são afectados recursos específicos para a construção da(s) marca(s), nem os investimentos na marca são efectuados com consideração dos proveitos incrementais obtidos.

Os objectivos da marca estão mais baseados nas aspirações do proprietário-gestor do que nas reais capacidades da empresa. As estratégias da marca, envolvendo investimentos relativamente limitados, estão associadas a um número limitado de marcas e de objectivos explícitos da marca, sendo formadas na prática a partir dos contactos e proximidade com os clientes e outras partes interessadas, e a horizontes de gestão relativamente curtos em termos dos meios utilizados e dos efeitos e retornos esperados da construção das marcas.

A existência de uma propensão para a simplificação dos procedimentos estratégicos da(s) marca(s) deve-se, sobretudo, à relativa escassez de recursos e a uma natural predisposição para a acção. Consequentemente, nestas empresas a formulação estratégica da marca revela ter pouca relevância, assumindo antes a (in)inconsistência dos padrões de comportamentos emergentes relacionados com a construção da marca uma importância acrescida para a eficácia e desempenho da marca (i.e., as estratégias da marca são formadas implicitamente).

As actividades da marca de natureza estratégica normalmente desenvolvidas, de âmbito limitado e focalizado, estão relacionadas com: (i) determinação das necessidades e expectativas dos clientes, (ii) observação, directa e indirecta, das acções da concorrência mais directa, (iii) concepção e desenvolvimento de um número reduzido de novos produtos, para actuação em mercados de nicho especializados (i.e. uma base de clientes relativamente pequena) de âmbito local, regional ou internacional (iv) desenvolvimento de associações de marca secundárias positivas, e (v) escolha dos elementos da marca mais apropriados (sobretudo, nome da marca, embalagem e logótipo), e (vi) definição do preço de venda. Em termos de iniciativas de colaboração ou cooperação inter-empresas, verifica-se existir uma predisposição muito limitada para a sua concretização, apesar de ser uma solução reconhecida como possível e desejável. Das empresas estudadas, foi apenas identificado um caso (significativamente, aquele caso que revela uma maior consistência estratégica e operacional em termos de construção da sua marca) em que foi implementada uma iniciativa bem sucedida de colaboração com uma grande empresa tendo em vista a distribuição dos produtos da marca.

4.4.4 Construção da marca.

A construção da marca assenta em iniciativas tácticas de marketing da marca de natureza essencialmente informal, criativa e interactiva. Tais iniciativas estão focalizadas na utilização de métodos comunicação da marca envolvendo investimentos reduzidos, sem presença constante nos meios de comunicação, e na criação e alavancagem de redes de relações com os fornecedores, distribuidores e clientes, e na exploração das falhas e fraquezas manifestadas pelas marcas das grandes empresas. São adoptadas actividades de marketing da marca de suporte tendencialmente pouco formalizadas e consistentes. Consequentemente, as marcas das PMEs são construídas de uma forma nem sempre disciplinada, sendo normalmente marcas "não publicitadas" por não existirem orçamentos para publicidade, o que justifica uma maior lentidão na construção de uma imagem de marca e de notoriedade. São marcas mais vulneráveis e passíveis de insucesso, mas revelam igualmente uma grande flexibilidade e capacidade de 'dar a volta', assim como vantagens em termos de prazos de resposta.

Quando se verifica o recurso esporádico à publicidade da marca não é tanto para aumentar as vendas como para ajudar em ocasiões especiais da empresa ou da marca.

Os proprietários-gestores das PMEs, sobretudo os mais empreendedores e comercialmente mais agressivos, utilizam uma estratégia de 'sementeira de marca'. Esta estratégia foca numa relativa contenção de investimentos nos mercados servidos até que o nome da marca adquira alguma notoriedade e imagem de marca, sem envolver custos de publicidade elevados associados com o lançamento e construção das marcas. Os aspectos essenciais do mix de 'sementeira de marca' utilizados são: produto e preço tendencialmente de prémio, *design* forte, e o desencadeamento de iniciativas *below-the-line*, como sejam as relações públicas, passa-palavra, e visibilidade em lugares em voga. O critério de evolução consiste em ir de sucesso em sucesso, não havendo intenção de entrar em mercados ou canais de maior dimensão logo à partida. Não utilizam técnicas de marketing de massa, existindo antes a preocupação de os líderes de opinião serem 'semeados' em paralelo, podendo as tácticas de difusão (ou transferência) ser visadas no âmbito de um grupo, de um grupo para outro grupo, entre cidades/países, ou entre canais de distribuição. Este modelo de estratégia de construção da marca revela-se

adequado para as PMEs que procuram desenvolver a sua acção num contexto alargado de mercado, visto tomar em devida consideração as suas limitações de recursos.

Existe, igualmente, uma preocupação de prestar um serviço aos clientes de uma forma mais flexível, personalizada e criativa do que as grandes marcas, e assegurar experiências únicas e rápidas com base numa maior proximidade física. Quando constroem marcas, as PME preferem agir de uma forma independente, procurando beneficiar sobretudo do aconselhamento e da constituição de redes de comunicação pessoal informais de passa-palavra (com clientes, outras empresas e intermediários).

As actividades de marketing de suporte da marca são focalizadas e estão assentes sobretudo: (i) na consolidação ao longo do tempo de identidades de marca simples, com o recurso a imagens visuais associadas a um número reduzido de elementos da marca e de natureza essencialmente tangível (e.g., logótipo, papel timbrado, etiquetas, *displays*), (ii) na divulgação interna informal da estratégia da marca, (iii) na criação de um adequada distribuição da marca, e (iv) no contacto e diálogo directo e permanente com os fornecedores, distribuidores e clientes (e, sempre que possível, clientes finais, envolvendo contactos pessoais, cartas, e-mail, etc.), por iniciativa do(s) proprietário(s)-gestor(es), visando a criação, fortalecimento e sustentação de relações próximas e intensas com os mesmos, incluindo a personalização do serviço. Envolve, ainda: (i) a utilização privilegiada de meios de comunicação não-convencionais (e.g., embalagens inovadoras e atractivas para captar a atenção dos clientes, marketing de passa-palavra e relações públicas com imprensa) e o uso muito limitado de meios de comunicação convencionais (principalmente, certas estratégias *push*, incluindo a publicidade), (ii) uma preocupação em gerir todos os pontos de contacto com os clientes (e.g., promoções, vendedores, serviços aos clientes, embalagens), com particular atenção dispensada às acções de venda nas lojas e (iii) a disponibilização regular de produtos com qualidade intrínseca. Tais actividades de construção da marca incluem ainda a construção de associações secundárias positivas (nem sempre de forma consciente e explícita), particularmente das que assinalam qualidade ou credibilidade.

A distribuição das marcas tende a adoptar diferentes soluções, não tendo sido identificado um padrão normal que, de forma gradual e faseada, assegure tal distribuição. Foram identificadas as seguintes soluções adoptadas: 1°) negociação com agentes, distribuidores e lojas multimarca para as colecções da marca, abordagem que

permite avaliar as potencialidades da marca e uma primeira foram de escoamento; 2º) negociação de espaços ou "corners" exclusivos com retalhistas (nacionais e estrangeiros) para exposição da marca e maior evidenciação; 3º) criação de lojas próprias, em parceria ou não com representantes locais; e 4º) expansão da rede de distribuição através de franchising, com criação de pontos de venda que cubram convenientemente os mercados servidos. Estas últimas duas soluções de distribuição são adoptadas normalmente pelas PMEs que apostam decididamente no desenvolvimento da dimensão comercial da empresa. O principal desafio enfrentado na fase da construção da marca reside na falta de disciplina para uma gestão activa da marca.

4.4.5 Avaliação e melhoria da marca.

Os procedimentos adoptados são de mera monitorização do desempenho da marca, sendo assegurados directamente pelo proprietário-gestor da PME, com recurso a um conjunto reduzido de medidas simples e acessíveis. A métrica de desempenho da marca adoptada baseia-se nas análises de vendas e dos clientes, existindo pouca atenção dispensada aos efeitos da comunicação e ao impacto financeiro da marca. Na prática, os proprietários-gestores preferem 'fazer' a 'medir' o desempenho da marca. Não existem, consequentemente, sistemas, métodos e instrumentos formais nem sistemáticos de monitorização e, muito menos, de avaliação financeira da marca (nomeadamente, em termos de valor de mercado), particularmente de medida dos resultados dos investimentos na marca e do capital de marca.

Tais procedimentos têm em vista o conhecimento da evolução das vendas e da base de clientes da marca, assim como a identificação de melhorias e o desenvolvimento rápido de um fluxo de inovações de marca incrementais (e menos de ruptura) em termos de produtos, *design*, processos e tecnologias, com o recurso a fontes de inovação envolvendo os próprios proprietários-gestores, a participação em exposições e feiras, os colaboradores da empresa e sugestões de clientes. Procuram-se ainda assegurar inovações contínuas e melhorias incrementais nos serviços e nos mercados da marca, que visam satisfazer simultaneamente as necessidades dos clientes finais e dos distribuidores. Verifica-se existir uma preferência pelo desenvolvimento de novos

produtos da marca para servir melhor os clientes existentes, em lugar de se procurar efectuar extensões da marca para atrair novos clientes. Constata-se existir uma preocupação de aprendizagem rápida com os erros cometidos, na sequência dos contactos permanentes com os clientes e outros *stakeholders*.

Existem dificuldades em se determinar o nível apropriado de investimento nas marcas e relacionar o desempenho da marca com os sistemas de remuneração e compensação. Nas PMEs, o retorno dos investimentos na marca, para além de envolver componentes de natureza objectiva, tangível e financeira para a marca em si (e.g., margens de lucro, aumento das vendas e conquista de novos clientes) e para a empresa em geral (e.g., notoriedade, imagem positiva, independência de terceiros), assume igualmente, e de uma forma particularmente saliente, uma componente de natureza subjectiva, intangível e emocional na perspectiva dos proprietários-gestores individualmente considerados, ao contribuir para a sua satisfação e alcance de objectivos pessoais, auto-realização e implicar desafios aliciantes. Ou seja, o desenvolvimento da marca está, de alguma forma, ligado ao desenvolvimento dos próprios proprietários-gestores.

A afectação de recursos e o investimento na marca não são efectuados com a consideração de análises de viabilidade sistemáticas ou dos proveitos incrementais obtidos (em termos ex-ante ou ex-post), mas antes com a convicção do proprietário-gestor da indispensabilidade da marca para o alcance dos objectivos da empresa (objectivos e subjectivos) e com a sua disponibilidade de recursos para o efeito. As medidas últimas do sucesso da marca na PME estão relacionadas com a evolução das vendas e o grau de lealdade dos clientes. O crescimento das vendas dos produtos de marca das PMEs pode ser interpretado como um sinal de afirmação e sobrevivência no contexto mais vasto do mercado global, e como uma consequência do prosseguimento de estratégias de nicho da marca.

Em termos da construção de capital de marca, os dados da investigação sugerem que assenta nos benefícios proporcionados do aumento da taxa de compras repetidas, no maior preço que os clientes estão dispostos a pagar e nos pontos de diferença chave para os clientes das marcas das PMEs e que residem essencialmente na diferença, originalidade, inovação e qualidade percebida de tais marcas. Em bom rigor, o capital de marca de PME assentará menos na categoria do activo de notoriedade do nome da

marca (i.e., estar ao nível do reconhecimento ou recordação[8] da marca) e mais nas categorias da qualidade percebida, das associações de marca e da lealdade à marca. Sendo as marcas das PMEs normalmente marcas de nicho (não sendo conhecidas de um grupo substancial de clientes/consumidores) possuem, consequentemente, um reconhecimento geral relativamente baixo.

Contudo, poderão conseguir ao longo do tempo obter uma elevada recordação entre os seus grupos de clientes/consumidores leais, pelo que o seu baixo reconhecimento geral não é necessariamente um indicador de um fraco desempenho da marca. As marcas de nicho, que conseguem impor-se e tornar-se fortes no mercado, desenvolvem um potencial de expansão do seu reconhecimento, expandindo desta forma a sua base de clientes/consumidores. As associações de marca incluem os atributos dos produtos. Tais associações são induzidas pela identidade da marca (i.e., o que a PME deseja que a marca represente na mente dos clientes/consumidores), o que significa que só as PMEs que conseguirem desenvolver e implementar uma determinada identidade de marca, ainda que simples, é que estarão em condições de beneficiar deste importante tipo de associações de marca. Em seis dos estudos de caso analisados (em cinco PMEs e na grande-pequena empresa de referência) foram identificadas marcas com uma identidade de marca distintiva e em fase de construção mais ou menos adiantada.

[8] A recordação da marca tem a ver com a situação em que a marca vem à mente dos clientes/ consumidores quando a sua classe de produto é referida (ou, a marca vem à mente quando se considera uma determinada compra).

4.5 Conclusão.

Numa perspectiva metodológica, esta dissertação combinou uma revisão da literatura nacional e internacional existente com dados primários obtidos através da realização de uma pesquisa temática envolvendo estudos de caso conduzidos em 10 empresas portuguesas do sector do calçado (9 PMEs e uma grande-baixa empresa de referência nacional em termos de construção de marca). Visou-se relacionar os conceitos identificados uns com os outros (e com a teoria existente), para construir um todo coerente. Desta forma, procura-se proporcionar uma compreensão mais ampla e profunda da experiência da marca em PMEs, através de um conjunto integrado e parcimonioso de associações e relações entre os vários conceitos, relações que anteriormente não se encontravam documentadas, eram obscuras ou desconhecidas.

Neste capítulo, procedeu-se à análise dos dados da investigação, envolvendo uma breve descrição de cada caso, e uma configuração dos dados por cada questão de investigação, tal como definidas no capítulo dois. Procedeu-se, finalmente, ao resumo das diferenças conceptuais conspícuas da gestão da marca no contexto da PME.

Este capítulo tentou, desta forma, proporcionar uma análise abrangente de como as PMEs portuguesas do sector do calçado desenvolvem as suas actividades da marca (interna e externamente), assim como as principais atitudes, benefícios e obstáculos com que se deparam a seu respeito, a partir de uma análise sistemática dos dados recolhidos nos estudos de caso. O estudo sectorial permitiu identificar alguns factores de influência relacionados com o ambientes e normas ou regras de comportamento próprios da indústria focal, sendo as marcas das PMEs condicionadas pelos quadros estabelecidos na indústria.

Demonstrou-se, com base na evidência empírica recolhida no âmbito dos estudos de caso, que a concepção da marca, a organização para a marca, a estratégia da marca, a construção da marca e, finalmente, a avaliação e melhoria da marca, apresentam diferenças significativas quando encaradas no contexto focal. Mais concretamente, a evidência empírica comprovou que a gestão da marca no contexto da PME difere dos modelos teóricos propostos para as grandes empresas, e que existe um hiato entre os comportamentos observados nas práticas da gestão da marca e as prescrições normativas contidas na literatura convencional da marca. Os resultados indiciam ainda

que os benefícios e as vantagens teóricas da gestão da marca são aplicados nas PME numa medida limitada e que o posicionamento funcional parece ter uma influência predominante na composição das identidades e imagem da marca. Procedemos, de seguida, no capítulo cinco e último, à interpretação dos dados descritos neste capítulo, e à apresentação das conclusões e das implicações da dissertação.

"A construção de uma marca é o processo mais desafiador, complexo e minucioso a que uma empresa se pode dedicar. É mais intuitivo que analítico e, na maior parte do tempo, não pode ser visto. Mas pode sempre ser sentido."

(Scott Bedbury)

1. Conclusões e implicações.

5.1 Introdução.

Para responder aos *gaps* de conhecimento identificados na literatura da gestão da marca, foi conduzida uma investigação com dois principais objectivos:

1. Integrar a literatura normativa e positiva (nacional e internacional) existente, tendo em vista desenvolver o quadro conceptual utilizado na investigação empírica sobre a gestão da marca no contexto da PME (capítulo 2);

2. Investigar empiricamente a premissa que os conceitos de gestão da marca aplicáveis ao contexto da PME diferem dos conceitos convencionais da gestão da marca (capítulos 4 e 5).

Nesta investigação, pretendeu-se analisar em que medida os conceitos, modelos e princípios de marca existentes e os paradigmas tradicionais de gestão da marca se enquadram no ambiente, comportamentos e processos da marca encontrados nas PMEs. Na revisão da literatura, apurou-se que a teoria convencional da marca não proporciona uma solução interpretativa suficiente e abrangente para o fenómeno emergente da gestão da marca no contexto da PME, e que os trabalhos e abordagens existentes sobre o tema focal são muito incompletos e dispersos, não descrevendo e explicando adequadamente os processos de gestão da marca utilizados nestas empresas (ver secção 2.3). Nesta situação, a teoria da marca necessita de integrar contributos de investigação sistemática e empírica que preencham esta importante lacuna de conhecimento.
Efectivamente, a revisão da literatura revelou que os conceitos e modelos de gestão da marca convencionais (e, consequentemente, os seus princípios implícitos) foram derivados essencialmente na perspectiva da realidade das grandes empresas. Tais conceptualizações assentam, desta forma, em pressupostos que se ajustam melhor às características das empresas de maior dimensão, como sejam: (i) racionalidade de comportamentos e de procedimentos; (ii) utilização de processos formalizados de gestão da marca, assegurados por profissionais individuais ou actuando em equipa (com a

intervenção da figura tradicional do gestor da marca ou de outras estruturas e soluções organizativas mais ou menos complexas); (iii) abordagem estratégica e holística da gestão da marca, traduzida na existência de uma estratégia de marca integrando o plano formal da estratégia corporativa; (iv) recurso consistente a programas de *marketing* da marca envolvendo a utilização mais ou menos intensiva de meios de comunicação de massa para a construção e sustentação da marca; (v) desenvolvimento de actividades de medição do capital de marca e de avaliação do desempenho da marca, envolvendo sofisticados estudos de monitorização e outros indicadores. Revelou ainda que o processo da marca varia na prática (e na teoria)[1] com os sectores económicos (de Chernatony e McDonald, 1998), como sejam os mercados de consumos, os mercados industriais (Mudambi *et al.*, 1997), os serviços (de Chernatony e Dall'Olmo Riley, 1999; de Chernatony e Segal-Horn, 2001) e de retalho (de Chernatony, 1989). Alguns estudos empíricos salientaram igualmente que determinadas diferenças na demografia organizacional pode influenciar as abordagens à construção e gestão da marca (e.g., APQC, 1999).

Neste âmbito, no capítulo 4 anterior, foi efectuada uma descrição, e numa óptica de gestão, daquilo que acontece, na prática, na gestão da marca nas PMEs, incluindo algumas respostas às seguintes interrogações, integradas nas cinco questões de investigação analisadas:

- **O quê?**: Que principais factores (variáveis, construtos, conceitos) devem ser considerados como parte da explicação da gestão da marca, e que actividades, instrumentos e métodos são utilizados na prática?
- **Como?**: É interpretada e caracterizada a marca, e se processa a gestão da marca?
- **Quem?**: Que decide e participa na gestão da marca?
- **Quando?**: Em que circunstâncias são criadas marcas?

[1] Na verdade, têm sido desenvolvidos esforços teóricos e empíricos significativos, sobretudo de natureza académica, para se delinearem as especificidades do processo da marca em cada um destes sectores económicos, existindo actualmente um conjunto importante de contributos relacionados com as várias adaptações à teoria da marca.

No presente e último capítulo 5, são discutidos os resultados obtidos, adiantadas algumas explicações sobre a gestão da marca no contexto investigado com base em razões identificadas ou percebidas e nas dinâmicas que parecem justificar a selecção dos factores identificados e as relações propostas, configurando uma teoria empreendedora da gestão da marca, sendo derivadas propostas de natureza mais normativa incluindo um conjunto de seis proposições teóricas com vista à investigação futura (i.e., como deverá ser praticada a gestão da marca no contexto da PME).

Em síntese, este capítulo apresenta as conclusões sobre cada questão da investigação e sobre o problema de investigação, evidenciando onde residem as principais diferenças dos conceitos de gestão da marca no contexto da PME identificadas. De seguida, são apresentadas várias implicações para a teoria e para a gestão, assim como explicitadas as limitações da investigação e efectuadas sugestões para futuras investigações.

5.2 Conclusões sobre cada questão de investigação.

Procede-se, de seguida, à interpretação e discussão dos resultados obtidos e resumidos nas secções 4.4.1 a 4.4.5 capítulo 4, por cada questão de investigação.

Q.1 Como e porque se caracteriza a concepção e a evolução das marcas no contexto da PME?

SQ1a Quais as principais influências incidentes sobre a criação e gestão de marcas em PMEs, e como se manifestam e relacionam entre si?

De acordo com os resultados da secção 4.4.1, a concepção da marca e a sua gestão no contexto da PME caracterizam-se por suportarem as seguintes principais influências: a) estão muito condicionadas pela limitação de recursos e fase do ciclo de vida em que se encontra a empresa, e são particularmente sensíveis às influências do ambiente e normas da indústria em que operam nas suas práticas de criação e desenvolvimento da marca, sendo normalmente necessário vários anos para que as marcas de PMEs (quando bem sucedidas) se comecem a afirmar, b) as características inerentes e o envolvimento pessoal do(s) proprietário(s)-gestor(es) das PMEs na gestão da marca são particularmente determinantes para o arranque e sucesso do empreendimento da marca a prazo, c) o nível e frequência da orientação empreendedora para a marca do(s) proprietário(s)-gestor(es) desempenham um papel crítico na criação e evolução de conceitos de marca[2] orientados para a inovação criativa e aproveitamento de oportunidades de mercado técnica, comercial e economicamente viáveis.

Consequentemente, os resultados da nossa investigação sugerem que a existência de uma orientação empreendedora para a marca é importante para o desempenho da marca a prazo nas PMEs. Mais especificamente, concluímos que, no contexto da PME, as empresas com uma certa orientação empreendedora (de nível e frequência mais ou menos elevados) são as que mais possivelmente activam uma orientação para a marca

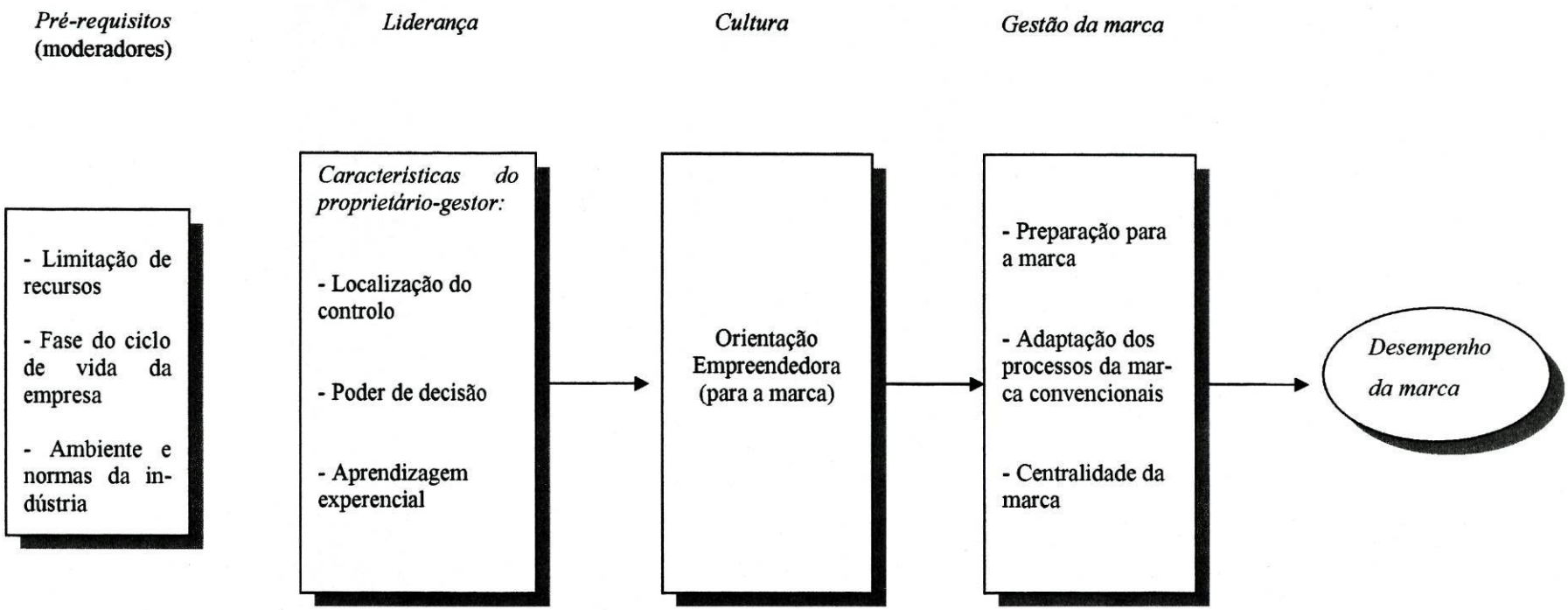
[2] Por conceito de marca entende-se, neste contexto, uma marca que integra uma determinada promessa, proporcionando um conjunto de valores e de indicações sobre como se deve comportar a empresa perante os seus clientes.

(de natureza mais táctica ou estratégica), por contraste com as PMEs não empreendedoras. O foco é, desta forma, colocado no efeito da orientação empreendedora no tipo de gestão da marca praticada no contexto da PME. Foi igualmente constatado que, na prática, o contexto tem uma influência moderadora na ligação entre o empreendedorismo, a gestão da marca e o desempenho da marca. Ou seja, as relações entre a cultura empreendedora, a gestão da marca e o desempenho da marca variam de acordo com as características inerentes dos empresários/proprietários-gestores, a fase do ciclo de vida da empresa e o ambiente da indústria.

Em suma, foi identificada uma relação entre as características dos proprietários-gestores, a intensidade da orientação empreendedora, a natureza e forma como as marcas são geridas nas PMEs e o seu desempenho a longo prazo. As características do empresário/proprietário-gestor no que respeita à localização do controlo, poder de decisão e nível de aprendizagem experencial apresentam-se como os principais factores determinantes da intensidade da orientação empreendedora, a qual influencia a gestão da marca, que integra as dimensões da preparação para a marca, a adaptação dos processos da marca convencionais e a definição da centralidade da marca na estratégia da empresa, que por sua vez influencia o desempenho da marca a prazo.

O modelo proposto na **Figura 5.1** seguinte visa reconhecer e ligar os aspectos fundamentais da gestão da marca no contexto da PME. Foi elaborado a partir de conceitos definidos, refinados e apresentados no capítulo 3, sendo o seu propósito proporcionar os termos, relações e proposições baseados na realidade. Procura explicar a lógica interna do que acontece na realidade com o recurso a um mínimo de palavras. Ou seja, visa a representação mais completa da realidade da forma mais sucinta possível. Desta forma, este modelo pretende ser a realidade preparada para a sua verificação empírica não estando, naturalmente, dotado de infalibilidade. Este modelo comprova e demonstra que os conceitos de gestão da marca, podendo aparentemente ser encarados como uniformes, assumem, no entanto, uma variedade de significados em contextos empresariais diferentes.

Figura 5.1 – Modelo conceptual de gestão da marca no contexto da PME



Fonte: Investigador (Dados da Análise).

A evidência empírica revelou que as PMEs estudadas operam numa ambiente relativamente homogéneo e são na generalidade geridas pelos próprios empresários/proprietários-gestores. A facilidade de entrada torna os mercados particularmente hostis e a dimensão mais ou menos reduzida das empresas deixa-as vulneráveis às ameaças dos concorrentes. O poder de decisão está normalmente altamente centralizado num proprietário-gestor. Esta centralização é, contudo, vantajosa visto a empresa assumir uma natureza simples e não elaborada, e não ser diversificada. Este tipo de empresas é parcialmente representado por aquilo que Mintzberg e Quinn (1991) denominam de empresas empreendedoras. Como se concluiu no capítulo 4, nestas empresas a elaboração das estratégias tende a ser mais intuitiva, em vez de analítica, não existindo uma tecno-estrutura integrando pessoal de planeamento e outros especialistas de gestão e marketing, existindo normalmente um planeamento restrito. Os horizontes temporais são se curto prazo, e o foco está mais nos aspectos operacionais e menos em planos visionários. As estratégias não são explícitas ou elaboradas de forma formal, manifestando-se como visões mais ou menos vagas dos proprietários-gestores. Nestas circunstâncias, e em consistência com Miller (1983), o nível e frequência do empreendedorismo destas empresas é influenciado predominantemente pelas características do seu líder empresarial: a sua personalidade/localização do controlo (interno ou externo), o seu poder de decisão e o seu conhecimento acumulado. Este pode, efectivamente, promover o empreendedorismo, mas pode igualmente resistir à actividade empreendedora face aos incentivos ambientais e às pressões estruturais. Desta forma, as PMEs podem ser empreendedoras em ambientes estáveis e conservadoras em ambientes dinâmicos.

De acordo com Miller (1983), existe uma correlação positiva entre a tecnocratização e o empreendedorismo, e os dados empíricos corroboram tal relação A presença de tecnocratas nas PMEs pode contribuir para a inovação e a renovação empresarial, por via dos seus interesses científicos, conhecimentos técnicos e desejo de aprender e de desenvolvimento de carreira que os conduza a conceber e implementar ideias inovadoras. Os empresários/proprietários-gestores tendem a não considerar explicitamente os factores relacionados com a indústria em que actuam como condicionantes. Actuam mais de acordo com os seus objectivos e carácter do que em função de acontecimentos externos.

A evidência empírica recolhida mostra que Leeflang *et al.* (2000) e Chandler e Owen (2002) estavam certos, quando admitiram que, na prática, os responsáveis empresariais, tendo presente o contexto específico em que actuam, poderão utilizar "um modelo implícito que até então está presente apenas no cérebro dos decisores" (Leeflang *et al.*, 2000, p. 13). De facto, dos dados recolhidos dos estudos de caso, resulta exactamente esta conclusão: os proprietários-gestores das PMEs que gerem marcas utilizam predominantemente a sua intuição e experiência como bases para solucionarem os problemas emergentes da marca de uma forma *ad hoc*, fazendo na prática uso de modelos implícitos de gestão da marca. Tal situação não significa que certos modelos formais de gestão da marca não se revelem úteis e necessários para se melhorar a acção e a eficácia da marca nas PMEs, desde que sejam construídos com respeito pela lógica e especificidades de funcionamento destas empresas, facilmente perceptíveis e simples de aplicar. O modelo conceptual de gestão da marca nas PMEs, de base empírica e proposto atrás, está ainda em conformidade com os factores de sucesso da marca revistos na literatura no capítulo 2 e propostos por Low e Fullerton (1994), como sejam: existência de uma flexibilidade empreendedora, de criatividade e de uma competência na construção de relações com todas as partes interessadas.

Mais concretamente, os dados empíricos obtidos no âmbito desta investigação sugerem a existência das seguintes associações:

- Quanto maior for a intensidade da orientação empreendedora do proprietário-gestor, maior parece ser a possibilidade de existir uma preparação para uma marca, de adaptação dos processos de gestão da marca e de uma maior centralidade da marca na gestão da empresa com base no desenvolvimento de marcas de identidade e/ou estendidas;
- Quanto maior for a dimensão da empresa, maior parece ser a possibilidade de existir o grau de tecnocratização, os recursos mobilizáveis e a preparação para a marca que favoreçam uma maior centralidade da marca e, consequentemente, uma maior possibilidade de desenvolvimento de marcas de identidade e/ou estendida.

- Quanto mais estabelecida for a empresa, maior parece ser a aprendizagem experencial/competências de marketing e a predisposição para o desenvolvimento mais programado de marcas aumentadas e/ou de identidade;
- Quanto menos estabelecida for a empresa maior a possibilidade de a marca ser construída de uma forma emergente.
- Quanto maiores forem os recursos mobilizáveis para a marca, maiores parecem ser a eficácia e a sustentabilidade da estratégia de marca prosseguida, e a possibilidade de se desenvolverem marcas de identidade ou estendidas.

Nesta conformidade, propomos a seguinte definição normativa de gestão da marca na PME derivada do modelo de gestão da marca na PME proposto na Figura 5.1 acima:

> Atitude mental e processo empresarial deliberado e contínuo, decorrente de uma liderança visionária e directiva do(s) empresário(s)/proprietário(s)-gestor(es) da PME, visando a promoção de uma cultura de elevada orientação empreendedora favorável à criação e gestão activa de conceitos de marca predominantemente orientados para a inovação e assentes numa gestão rigorosa. A orientação empreendedora para a marca é determinada por uma personalidade forte e uma localização de controlo interno, pela centralização do poder de decisão e por um elevado nível de aprendizagem experencial/competências de marketing do(s) proprietário(s)-gestor(es) (influenciado pelo grau de tecnocratização da empresa). Tal orientação empreendedora é manifestada por um comportamento proactivo, criativo e/ou inovador e de assunção de riscos no que respeita a iniciativas consistentes relacionadas com a criação, construção e extensão de marca(s) diferenciadas e relevantes (nomeadamente em termos das inovações de produto-mercado, design, processos, canais de distribuição e tecnologias que permitam satisfazer de forma superior necessidades e desejos antecipados dos clientes-alvo).
>
> A orientação empreendedora está positivamente associada a alguma prévia preparação para o empreendimento da marca, à adaptação dos processos da marca convencionais à situação única do contexto em que se encontra a PME, assim como a uma maior centralidade da marca na estratégia da empresa. O

> objectivo teleológico da gestão da marca deve consistir em assegurar um desempenho da marca que permita a criação de uma vantagem competitiva sustentável para a PME, através da identificação de um nicho de mercado defensável, criação de pontos de diferença próprios e sustentáveis para a marca, demarcação das marcas das grandes empresas, adopção de iniciativas de construção da marca focalizadas para dar a conhecer a marca aos clientes-alvo, e criação de uma relação de proximidade mutuamente reconhecida e duradoura entre a empresa e os seus clientes. Deverá atender-se de forma realista aos recursos disponíveis (principalmente, financeiros, humanos e tempo), à fase em que a empresa se encontra e às influências do ambiente e normas da indústria em que opera.

Esta definição tem o mérito de focar nos factores específicos que as PMEs devem procurar desenvolver se pretenderem optimizar a sua gestão da marca, em vez de assentar em noções puramente teóricas, facilitando desta forma a sua operacionalização. Desta forma, sugerimos que, essencialmente, a gestão da marca e o desempenho desta no contexto da PME parecem depender dos seguintes principais factores: i) da natureza da liderança assegurada pelo(s) proprietário(s)-gestor(es); ii) do nível e frequência da orientação empreendedora para a marca, incluindo a capacidade e motivação dos proprietário(s)-gestor(es) para desenvolver(em) uma cultura de marca, assente no pioneirismo, inovação/criatividade e assunção de riscos; iii) da importância atribuída à preparação possível das actividades da marca; iv) da qualidade da adaptação e implementação dos processos e actividades da marca, de acordo com as características inerentes e situação específica da empresa; v) do papel mais ou menos central desempenhado pela marca na estratégia da empresa; e, vi) da capacidade de antecipar as necessidades dos clientes com base na proximidade e relacionamentos estabelecidos com os mesmos, e de assegurar fluxos de inovação regulares para a marca.

Os construtos de orientação empreendedora e de desempenho da marca, tal como tratados pelo investigador, não parecem estar, contudo, relacionados de uma forma linear. O modelo proposto assenta, efectivamente, no pressuposto de que as representações lineares simples podem ser enganadoras para explicar o fenómeno investigado. Esta observação decorre da necessidade de se considerar a orientação

empreendedora mais como uma consequência da interacção entre a personalidade/localização de controlo, o poder de decisão e a aprendizagem experencial do(s) proprietário(s)-gestor(es) da PME, antes de se retirarem conclusões significativas sobre como a orientação empreendedora poderá afectar o desempenho da marca. Esta perspectiva procura salientar o papel da orientação empreendedora na preparação para a marca, na capacidade para a adaptação do sistema de gestão de marca convencional e na possibilidade da centralidade da marca na gestão da empresa. Na prática, as várias actividades e efeitos modelizados no contexto do paradigma empreendedor de gestão da marca não ocorrerão simultaneamente, nem serão de esperar efeitos continuados. Deverão, ainda, ser explicitamente consideradas as influências de curto prazo no nível de orientação empreendedora para a marca da PME. Esta conceptualização normativa da gestão da marca na PME assenta, igualmente, numa lógica de 'grau numa escala contínua' no que respeita às práticas existentes nas PMEs que têm processos de construção da marca em curso, em vez de se partir do princípio dicotómico de que a gestão da marca, num determinado momento, está a ser ou não praticada em tais empresas tendo como referência um determinado modelo (teórico) de gestão da marca.

Em resumo, a evidência recolhida no âmbito da nossa investigação sugere que um modelo útil de gestão da marca no contexto da PME deverá, de forma explícita, tomar em consideração as influências moderadoras de um conjunto de pré-requisitos fundamentais e a importância das características inerentes dos empresários/ proprietários-gestores das PMEs no nível de orientação empreendedora para a marca, assim como utilizar um conjunto diferente de construtos de gestão da marca dos que são utilizados na literatura sobre a marca convencional. No conjunto, os resultados empíricos analisados sugerem que os efeitos de uma liderança forte e de um elevado nível (e frequência) de orientação empreendedora são críticos para o desenvolvimento de uma orientação para a marca e desempenho da marca a prazo. Ou seja, as práticas da gestão da marca e o desempenho da marca variam muito possivelmente com os diferentes níveis de orientação empreendedora. Nas actuais circunstâncias dos mercados e do ambiente competitivo, uma PME que permaneça numa situação intermédia em termos do binómio aprendizagem experencial/orientação empreendedora poderá estar votada a uma situação de menor lucratividade e a uma maior vulnerabilidade ao falhanço de uma política de marca. Nesta situação, uma aposta consciente no

desenvolvimento proactivo e acelerado da aprendizagem experencial – interpretada como a competência de marketing nas PMEs tal como sugerido por Carson e Gilmore (2000) – e numa maior orientação empreendedora para a marca poderá desempenhar um papel decisivo na melhoria do desempenho da marca, ao ajudar e motivar o(s) proprietário(s)-gestor(es) a prosseguir(em) uma orientação de marca mais consistente e deliberada.

A importância do empreendedorismo na gestão das empresas tem sido largamente abordada na literatura. Drucker (1985), e.g., lembrou que nem todas as PMEs são empreendedoras ou representam o empreendedorismo e que "os empreendedores são uma minoria entre as novas empresas" (p. 20) e que qualquer inovação de sucesso deve ter como objectivo a liderança desde o princípio. Tal não significa que, necessariamente, uma PME se tenha de transformar numa grande empresa por força de um sucesso com uma marca construída, devendo antes implementar estratégias que conduzam à ocupação de um 'nicho ecológico'[3] num processo ou mercado (Drucker, 1985, p. 125). Este autor defendeu, ainda, a ideia que "a empresa de dimensão média está particularmente bem colocada para ser uma empreendedora e inovadora de sucesso, desde que se organize para a gestão empreendedora. É a empresa existente – e mais a de maior dimensão do que a pequena – que dispõe da melhor capacidade para a liderança empreendedora. É ela que possui os recursos necessários, especialmente os humanos. Adquiriu já competência de gestão e construiu uma equipa de gestão" (p. 132). Sustentou, igualmente, que são as políticas, práticas e medidas que tornam possível o empreendedorismo e a inovação de tal forma que, para que uma empresa tente tornar-se empreendedora deverá mudar as suas políticas e práticas básicas. Os resultados da investigação empírica e as conclusões apresentadas na dissertação são consistentes com as propostas de Drucker (1985).

Por sua vez, na sua análise detalhada de como seis empreendedores legendários construíram marcas poderosas a partir do nada, Koehn (2001) mostrou que existe uma relação estreita entre o 'empreendedor', a 'empresa' e o 'cliente' e que a marca resulta e, em última instância, representa tal relação. Para esta autora, à partida, o empreendedor necessita de possuir ambição, experiência e imaginação, ainda que

[3] Uma estratégia de 'nicho ecológico' visa o controlo e a obtenção na prática de um monopólio numa pequena área, criando uma imunidade à concorrência e uma improbabilidade de ser desafiado. Os empresários de sucesso obtêm os benefícios financeiros e procuram o anonimato, serem pouco notados.

virtualmente não disponha de dinheiro e tenha poucos contactos. Em termos organizacionais, é necessário a existências de instrumentos como medidas rigorosas de controlo da qualidade, políticas de formação de pessoal focadas, técnicas de vendas inovadoras e métodos de distribuição, e marcas fortes. Muito do que os empreendedores realizam, sobretudo no princípio, é resultado do improviso – de irem fazendo à medida que vão indo. Possuem, no entanto, uma obsessão de criar uma oferta de qualidade, uma determinação de a levar até um número elevado de consumidores, e uma capacidade de avaliar como as mudanças económicas e sociais afectam os desejos dos clientes. Muitos fazem uma utilização engenhosa de instrumentos de marketing específicos, de que o mais significativo é a marca. Defendeu que "existe uma arte pessoal na criação de uma marca" (Koehn 2001, p. 326), e que os empreendedores procuram construir não só marcas fortes mas igualmente empresas sólidas. A análise dos dados dos estudos de caso e a sua interpretação nesta dissertação revelam, igualmente, existir uma coerência dos mesmos com as conclusões de tal autora.

O teste mais importante do modelo de gestão da marca para as PMEs proposto nesta dissertação consistirá em verificar, através de futuras investigações empíricas realizadas em condições de replicação, se o mesmo contribui efectivamente com um novo conhecimento sobre as forças mais importantes que ligam a orientação empreendedora e o desempenho da marca.

SQ1b *O que distingue a perspectiva de gestão da marca existente nas PMEs?*

Na secção 4.4.1 descreveu-se o que distingue a perspectiva da gestão da marca existente nas PMEs, que é predominantemente limitada e simplificada por parte do(s) proprietário(s)-gestor(es) das PMEs, nomeadamente no que respeita à natureza da marca e aos seus papéis, benefícios e desafios, e à forma como se processa a gestão da marca. As principais razões prendem-se com uma dificuldade geral de avaliação/apreciação e de falta de conhecimento sobre os vários benefícios da marca e de motivação.

Esta perspectiva de gestão da marca e o conhecimento limitados do(s) proprietário(s)-gestor(es) da natureza da marca e do processo de gestão estratégica da marca restringem o alcance e eficácia da criação da marca.

Mais concretamente, e tendo em consideração as influências específicas incidentes sobre a criação e gestão da marca nas PMEs explicitadas e relacionadas na Figura 5.1, de acordo com a evidência empírica, a gestão da marca praticada nas PMEs distingue-se por se traduzir numa atitude mental e processo intuitivo e empírico influenciado pela natureza variável do perfil de liderança do(s) empresário(s)/proprietário(s)-gestor(es) (mais ou menos forte) da PME, que se manifestam em diferentes níveis e frequências de orientação empreendedora para a marca, cada qual com efeitos distintos sobre o desempenho da marca.

Quanto mais forte/interno é a personalidade/localização do controlo, mais centralizado o poder de decisão e elevado o nível de aprendizagem experencial/competências de marketing do(s) empresário(s)/proprietário-gestor(es) (incluindo o grau de tecnocratização da empresa), maior tende a ser o nível de orientação empreendedora para a marca. Uma orientação empreendedora para a marca manifesta-se, na prática, por um comportamento mais ou menos proactivo, criativo e/ou inovador e de assunção de riscos no que respeita às iniciativas relacionadas com a criação, construção e extensão de marca(s) (e.g., envolvendo inovações de produto-mercado, design, processos, canais de distribuição e tecnologias que satisfaçam as necessidades e desejos dos clientes).

A preparação para o empreendimento da marca, a adaptação dos processos da marca convencionais à situação única do contexto em que se encontra a PME e a centralidade da marca na sua estratégia parecem estar relacionadas com o nível de orientação empreendedora manifestado num determinado período: quanto maior for o nível de orientação empreendedora para a marca, maior parece ser a probabilidade de a PME desenvolver antecipadamente alguma preparação para os desafios da marca, de melhor adaptar os processos da marca convencionais à sua realidade e de a marca assumir uma importância central na gestão da empresa, o que tende a traduzir-se a prazo num melhor desempenho da marca (principalmente em termos do volume e crescimento das vendas, satisfação dos clientes, quota de prateleira relativa conquistada, importância relativa da produção da marca na produção total da empresa e sustentabilidade da construção da marca) e, em particular, na possibilidade da criação de uma vantagem competitiva sustentável para a empresa.

Tendo presente o construto de marca proposto por Keller (2003, p.4), constata-se que a conceptualização de marca nas PMEs tende a privilegiar mais as diferenças de natureza

racional e tangível – relacionadas com o desempenho físico dos produtos da marca – e menos as diferenças simbólicas, emocionais e intangíveis – relacionadas com o que a marca representa em si. Tal tendência é consistente com a ênfase colocada por estas empresas na inovação dos produtos em si e decorre da sua escassez de recursos (nomeadamente, financeiros), tendo em conta os avultados investimentos necessários para dotar as marcas com um significado simbólico ou emocional devidamente reconhecido e valorizado pelo mercado-alvo. Da análise dos dados empíricos resulta a conclusão de que os proprietários-gestores das PMEs encaram a marca de acordo com uma perspectiva holística (ainda que, nem sempre, com a devida consciência), nos termos propostos por Ambler (1996, p.5), ou seja a marca é encarada como uma combinação de produto, as suas associações e uma identificação.

Uma questão importante que se coloca na discussão da viabilidade da construção de marcas de sucesso nas PMEs está relacionada com a capacidade real destas empresas para enfrentarem de forma sustentada os desafios da marca pois, conforme lembrou Leventhal (1996), cada empresa terá de saber satisfazer um leque de condições para "ganhar o direito competitivo à marca" (p. 1) Ou seja, ser a melhor colocada na indústria com uma marca distintiva para abordar os clientes, ganhar a sua confiança, e construir uma relação duradoura. No que respeita à perspectiva de gestão da marca prevalecente nas PMEs, este pode ser analisada tendo presente que a gestão da marca pode ser encarada numa dupla óptica:

(a) Como um processo específico de acrescentar valor percebido aos produtos ou serviços; e

(b) Como um processo de gestão formal e integrado, de natureza contínua e iterativa, envolvendo um conjunto de fases sequenciais, interdependentes e interactivas, em que cada fase integra um conjunto de elementos e de actividades indispensáveis que visam assegurar a construção progressiva e consistente da marca, tendo como finalidade a optimização dos resultados e o sucesso da marca.

Tendo em consideração a primeira perspectiva da gestão da marca, esta pode ser interpretada como um processo envolvendo essencialmente um conjunto de actividades de natureza criativa, incremental e diferenciadora, consistindo no empreendimento de se criar de uma forma consistente valor acrescentado nas mentes dos consumidores, ou seja, como um processo de criar valores percebidos para além do valor físico observável do produto. Do ponto de vista da aplicação desta conceptualização no contexto das PMEs, uma questão fundamental que se coloca, à partida, tem a ver com o reconhecimento teórico e, sobretudo, com a constatação empírica da capacidade deste tipo de empresas para praticar efectivamente um *marketing* de valor acrescentado, visto ser considerado uma competência *sine qua non* para a construção consistente e com sucesso da marca. Por outras palavras, deve questionar-se a capacidade de as PMEs construírem e gerirem marcas no verdadeiro sentido. Tal implica saber se o conceito de valor acrescentado se aplica às PMEs ou é exclusivo das grandes empresas e, em caso afirmativo, se difere de alguma forma da conceptualização típica das grandes empresas. Ora, a revisão da literatura (e a investigação empírica) revelou que as empresas de menor dimensão podem igualmente alcançar vantagens competitivas através de abordagens de *marketing* de valor acrescentado, envolvendo estas diversas formas na prática[4]. Num estudo empírico realizado sobre o processo de decisão de *marketing* das PMEs, Gilmore et al. (1999) concluíram que o conceito de 'valor acrescentado' se "aplica inteiramente às PMEs e à forma como praticam a actividade empresarial" (ibidem, p. 27)[5], na medida em que tal conceito se tem expandido ao longo do tempo para incluir variadas dimensões que são de relevância tanto para as PMEs como para as empresas multinacionais. Desta forma, foi contrariada a hipótese de o conceito de valor acrescentado ser apenas aplicável às grandes empresas que constroem os seus próprios produtos de marca. Aqueles autores concluíram que esta conclusão é de particular importância para as PMEs que se revelam incapazes de competir com as empresas de maior dimensão com base no preço, devendo antes desenvolver estratégias de valor

[4] E.g., através da sua oferta de produtos, da estratégia de preços, dos sistemas de entregas, de actividades de vendas, das campanhas promocionais e de serviços ao cliente. Gilmore et al. (1999) argumentaram que, na medida em que as PME normalmente conhecem os seus clientes de uma forma próxima, estão em condições de proporcionar um serviço personalizado que por sua vez incorpora aspectos de valor acrescentado.

[5] Defendendo que não existe uma única definição distinta e abrangente de valor acrescentado, demonstraram, no entanto, que as PME não se referem às suas actividades de valor acrescentado como tais, considerando-as antes como actividades normais quotidianas.

acrescentado (assentes ou não em políticas de marca). Sendo verdade que, na maior parte dos casos, a actividade de *marketing* está focalizada em estratégias de valor acrescentado, tal representa contudo uma ameaça e uma oportunidade na perspectiva das PMEs. De acordo com Gilmore *et al.* (1999) tal será uma ameaça na medida em que as grandes empresas forem mais eficazes na satisfação das necessidades e desejos dos clientes, criando barreiras à entrada das PMEs.

A consideração da segunda perspectiva da gestão da marca como um processo de gestão formal envolvendo um conjunto sequencial e interdependente de fases é afastada de imediato, face aos resultados obtidos na análise dos dados do capítulo 4. Por outro lado, a consideração das características mais salientes das PMEs relacionadas com a sua realidade e abordagem da gestão em geral e do *marketing* normalmente praticado neste tipo de empresas, assim como das respectivas vantagens e desvantagens, faz salientar que a abordagem da gestão da marca é distinta nestas empresas, não sendo necessariamente menos eficaz em relação às grandes empresas, em conformidade com o defendido por Keller (1998; 2003), que propôs um conjunto de orientações específicas para a construção da marca nas PMEs. Desta forma, as conceptualizações convencionais da gestão da marca não estão em conformidade com a realidade e as características específicas de actuação das empresas de menor escala. A literatura do *marketing* da PME revela que este tipo de empresas possui um estilo de gestão distinto, essencialmente caracterizado pela: (i) natureza não-planeada, emergente e personalizada na figura do proprietário-gestor, que desempenha normalmente um papel proeminente na gestão; (ii) independência de actuação, propriedade, escala e esfera de acção sobretudo operacional; (iii) limitação de recursos e de orçamentos; (iv) prática de um *marketing* com características específicas e existência de menos conhecimentos do *marketing* de construção de marcas; e (v) dificuldade em atrair e manter empregados competentes (e.g., Carson e Cromie, 1989; Tavares, 1992; Hills, 1994; Brooksbank, 1996; Stokes *et al.*, 1997; Acs, 1999; Siu e Kirby, 1999; Coviello *et al.*, 2000; Carson e Gilmore, 2000 b; Stokes, 2000; Gilmore *et al.*, 2001). Os resultados obtidos com os estudos de caso mostraram como se criam e constroem marcas nas PMEs, e são consistentes com as propostas de Miller (1983) e Carson e Gilmore (2000 a).

Enquanto que as grandes empresas se evidenciam normalmente pelo poder da comunicação de *marketing* das suas marcas, a investigação empírica tem revelado que

as PMEs raramente estão envolvidas em actividades de comunicação de *marketing* formais como forma de divulgarem as suas marcas. Na prática, as PME parecem distinguir-se pelo desenvolvimento de marcas de nicho e por um *marketing* criativo e agressivo, e por assentarem sobretudo em mecanismos internos de natureza mais informais visando aumentar a inovação e a construção de uma reputação para os seus produtos (Stokes, 2000). Neste contexto, face às características específicas das PMEs, parece existir na literatura um relativo consenso de que os princípios da marca são, na generalidade, comuns às grandes e pequenas empresas ao nível conceptual, *existindo no entanto várias diferenças ao nível operacional no que respeita a princípios que não são directamente aplicáveis ou à ênfase colocada em certos elementos específicos das marcas das PMEs* (ver, e.g., Keller, 1998; 2003). Existe alguma evidência empírica que demonstra, efectivamente, que a capacidade para aplicar e implementar muitos dos princípios da marca varia com a dimensão da empresa e com a disponibilidade de recursos (quer sejam tangíveis, ou intangíveis). Neste sentido, Shipley e Howard (1993, p. 62) propuseram que diferenças nos recursos financeiros, na disponibilidade de tempo de gestão, de especialistas de *marketing*, de poder de distribuição, e no conhecimento de *marketing* podem contribuir para a existência de diferenças significativas nas percepções da marca, na forma como esta é utilizada e no comportamento das empresas grandes e de menor dimensão. De acordo com as conclusões da análise dos dados da dissertação, a perspectiva de gestão da marca nas PMEs parece apostar em:

- Criar uma oferta de valor única, que seja focalizada, relevante e diferenciada e que esteja *assente num marketing marcadamente criativo e interactivo que contribua para a criação de capital de marca*;
- Manter um esforço de *construção da marca consistente*, o que pressupõe um posicionamento claro, um esforço de comunicação coerente, e uma disciplina e dedicação por parte dos proprietários-gestores na disponibilização para o mercado dos melhores produtos ou serviços;
- Apostar especialmente na *criação, fortalecimento e sustentação de relações de longo prazo com os clientes*, com a colaboração activa dos empregados, por esta representar a vertente em que as PME podem suplantar de uma forma única os

seus grandes concorrentes: a criação de laços directos e especiais com os seus clientes[6] (Martz Marketing Group, 2002); e

- Manter graus adequados de flexibilidade e de *inovações incrementais*[7].

Por esta via, as PME procuram distinguir as suas ofertas de valor proporcionando soluções integrais e serviços personalizados, e procurando construir relações duradouras com os clientes. Na prática, as principais restrições com que este tipo de empresas se depara poderão estar relacionadas com o seu estilo característico de gestão, com a eventual tentativa de utilização inadequada de estratégias de marca aplicáveis às grandes empresas (nomeadamente, por inexistência de um modelo de gestão de marca específico para as PME), ou com a necessidade de gerirem determinadas actividades da marca mais difíceis de implementar e de controlar. As abordagens da marca adoptadas pelas grandes empresas necessitam, por tais motivos, de ser modificadas para se adaptarem às idiossincrasias e necessidades das PMEs. Esta preocupação é corroborada por Keller (1998), que reconheceu explicitamente que cada aplicação e situação da gestão da marca é única e necessita de "ser cuidadosamente escrutinada e analisada sobre como melhor se aplica, ou possivelmente em alguns casos, ignorar as várias recomendações e orientações (sobre as marcas, e propostas pelo autor)" (p. 634).

SQ1c *Como evoluem as marcas de PMEs ao longo do tempo?*

À semelhança do que acontece com as marcas das grandes empresa e foi conceptualizado por vários autores convencionais tendo em consideração a sua realidade (e.g., Goodyear, 1993; 1996; Kunde, 2000), as marcas das PMEs têm igualmente uma natureza evolutiva, ou seja, vão progredindo ao longo do tempo, o que deve ser devidamente reconhecido. De acordo com o modelo evolutivo das marcas nas PMEs apresentado no capítulo 4, no Quadro 4.24, as marcas das PMEs podem iniciar-se como meras marcas básicas para se transformarem no tempo em marcas estendidas. De acordo com a evidência empírica recolhida, uma progressão bem sucedida e sustentada

[6] A focalização pessoal nos clientes tem sido, efectivamente, o ponto forte de muitos proprietários-gestores de PME. Falta-lhes, por vezes, a disciplina de gerirem a marca de uma forma mais activa.

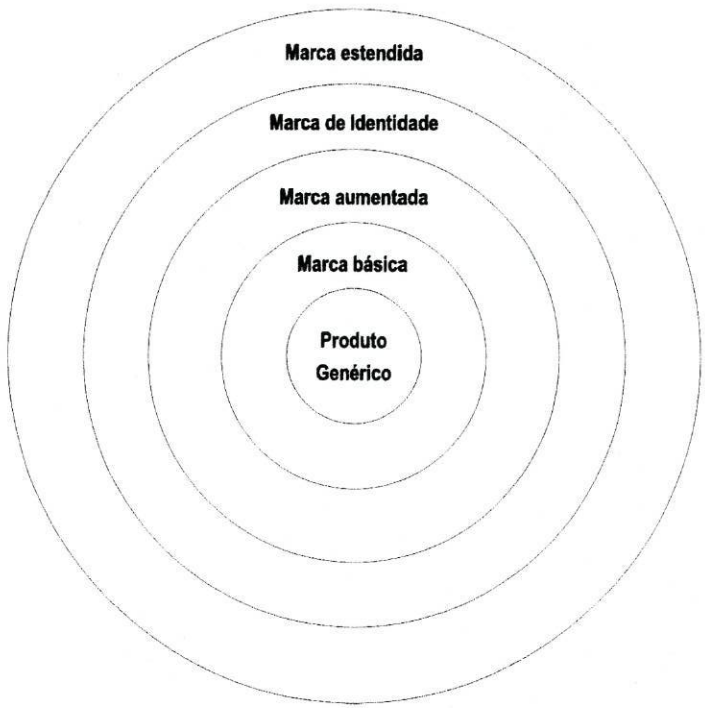
[7] O que poderá ser difícil de equilibrar com a consistência exigida pela marca em termos de suporte.

desta natureza pode levar uma década, desde que os respectivos proprietários-gestores manifestem possuir uma elevada intensidade de orientação empreendedora para a marca. Na **Figura 5.2** apresenta-se, esquematicamente, a tipologia evolutiva da marca (do produtor) nas PMEs do sector do calçado português proposta, de acordo com o valor acrescentado. De acordo com esta tipologia de marcas de base empírica, as marcas (do produtor) criadas no contexto da PME vão evoluindo ao longo do tempo, ainda que em moldes diferentes dos previstos pelo modelo evolutivo de Goodyear (1966), que se revela mais apropriado para explicar a realidade de evolução das marcas das grandes empresas.

As quatro fases da marca identificadas (marca básica, marca aumentada, marca de identidade e marca estendida, para além da fase do produto genérico) podem ser consideradas ou como níveis que se vão acumulando ao longo do tempo, ou como fases possíveis por que uma marca desenvolvida por uma PME poderá passar em termos de valor acrescentado. Consequentemente, será possível que diferentes tipos de marcas possam existir numa determinada categoria de produto ao mesmo tempo (a este propósito, ver McEnally e de Chernatony, 1999). Deve notar-se que uma determinada marca pode não alcançar todos os quatro níveis, em todas as categorias de produtos e em todas as empresas. Assim, em algumas empresas a marca pode ficar pela primeira fase (marca básica), pela segunda fase (marca aumentada), ou pela terceira fase (marca de identidade). As descrições efectuadas das fases da marca evidenciam como o conceito da marca se vai modificando no tempo, desde a fase inicial da marca básica até à última fase de marca estendida. Deste modo, assentam numa perspectiva evolutiva da marca no decurso do tempo, não sendo rígidas as fronteiras entre as várias fases.

Convém esclarecer que, em bom rigor, as quatro fases identificadas podem ainda ser encaradas como alterações ocorridas ao longo do tempo nas práticas da marca de uma determinada categoria de produto, e não a alterações numa marca específica. Na prática, acontece que, quando um produto é novo, as empresas tentam explicar em que consiste tal produto e como o mesmo poderá beneficiar os seus clientes. É o que acontece na fase da marca básica, em que a PME tenta distinguir a sua marca das outras recorrendo aos atributos funcionais essenciais do produto e comunicar tais atributos através de uma identificação visual simples.

Figura 5.2 – Tipologia evolutiva da marca (do produtor) nas PMEs do sector do calçado português, de acordo com o valor acrescentado



Fonte: Investigador (Dados da Análise).

Quando a marca revela que não pode mais sustentar uma vantagem competitiva com base unicamente em tais atributos essenciais funcionais (e.g., a qualidade do desempenho produto relativa tendo em consideração o nicho de mercado-alvo), os proprietários-gestores das PMEs procuram criar novas vantagens competitivas com base em novos valores acrescentados e serviços de natureza tangível e funcional (e.g., novos materiais, inovações do produto, conforto, *design*), evoluindo para um conceito de marca aumentada (em termos de benefícios funcionais adicionais). Tal poderá, contudo, não se revelar suficiente para marcar uma diferença significativa nas mentes dos clientes em mercados altamente competitivos e globalizados, o que poderá induzir os proprietários-gestores mais empreendedores a apostar em valores de natureza intangível e construir uma personalidade de marca, ainda que em termos simples, evoluindo para um patamar de marca de identidade. À medida que a identidade da marca e vai consolidando e tornando conhecida no âmbito do mercado servido poderá então ser progressivamente estendida para outras linhas ou categorias de produtos directamente relacionadas e complementares.

Desta forma, numa determinada categoria de produto, as diferentes marcas construídas ao longo do tempo por PMEs podem encontrar-se, num determinado momento, em qualquer uma das quatro fases identificadas. Efectivamente, os proprietários-gestores podem alterar as suas estratégias de marca (e.g., decidirem evoluir de uma marca básica para marca aumentada); marcas novas poderão entrar em qualquer uma das fases, e o processo evolutivo da marca pode não ser completado para certas marcas. Consequentemente, poderão coexistir na prática diferentes tipos de marca ao mesmo tempo numa categoria de produto. Tal significa que, e.g., numa determinada categoria de produto do calçado, uma marca nova poderá entrar na fase da marca básica, mas poderá igualmente tentar entrar como uma marca de identidade, se a empresa tiver uma intensidade de orientação empreendedora compatível, estiver na situação de investir e dispuser dos recursos para construir e sustentar uma identidade de marca distintiva.

Os resultados da investigação sugerem que, na categoria dos produtos de calçado, a construção de marcas estendidas em PMEs portuguesas é ainda (em 2004) um fenómeno de natureza excepcional, sendo só acessível a um número muito reduzido de empresas com uma elevada e frequente orientação empreendedora para a marca.

Apenas em três dos casos ilustrativos de PMEs do sector do calçado portuguesas estudadas foi possível constatar que se encontram, actualmente, na dianteira do desenvolvimento da marca (ou seja, que estão a dar os primeiros passos nas suas estratégias de marca estendida). Um número reduzido de casos estudados poderá considerar-se como estando verdadeiramente na fase da marca de identidade (três casos) ou de marca aumentada (três casos), tendo sido identificado apenas um caso que se encontra na fase da marca básica (ainda que em fase de transição para a marca aumentada). Contudo, de acordo com a revisão da literatura e a percepção existente na larga maioria dos actores do contexto, a larga maioria das marcas de calçado criadas por PMEs continua, no entanto, a utilizar a mesma estratégia adoptada no passado, encontrando-se ainda numa fase da marca básica (revelando um número limitado de aspectos positivos). No entanto, parece ser cada vez maior o número de empresas, que possuem este tipo de marca, que estão a desenvolver esforços para aumentar a sua oferta de valor na perspectiva dos clientes e a tentar evoluir para marcas aumentadas ou de identidade, face à crescente hostilidade do ambiente competitivo. Ou seja, encontram-se numa fase de mudança estratégica, de transição de uma política baseada na concorrência pelos custos, para uma nova fase onde a diferenciação da marca visa assentar no desenvolvimento de marcas de nível mais elevado e de evolução na cadeia de valor.

As questões com que a maior parte das PMEs portuguesas do sector se defrontam na prática, quando pretendem evoluir no tipo de marca construída, prendem-se, de forma destacada, com a) a sua situação de maior ou menor dimensão, b) a falta de sensibilidade ou de experiência para lidar com as questões de natureza comercial, c) a insuficiência dos recursos requeridos para a construção de marcas, e d) a inexperiência e desconhecimento na gestão da marca. A investigação empírica revelou, mais precisamente, que os seguintes factores parecem incidir de forma directa sobre a natureza assumida pela marca no contexto da PME do sector do calçado português:

i) Factores internos (relacionados com as características inerentes do proprietário-gestor e com a situação da empresa): nível de orientação empreendedora do proprietário-gestor e, em particular, aprendizagem experencial acumulada com a gestão da marca; dimensão da empresa; fase do ciclo de vida da empresa e recursos disponíveis, conforme referido atrás;

ii) Factores externos à empresa (relacionados com a natureza e o desenvolvimento da indústria em que a PME opera): nível de envolvimento do produto; tipos de marcas existentes no mercado; grau de sofisticação dos clientes; a fase do ciclo de vida do produto, e desenvolvimento da marca na categoria do produto.

Estes factores são largamente coincidentes com os referidos por McEnally e de Chernatony (1999) relativamente ao modelo evolutivo de Goodyear.

No que respeita aos factores externos, constatou-se que quanto maior for o grau de envolvimento com o produto (e.g., no caso das marcas de moda), mais evoluído for o tipo de marcas comercializadas no mercado, maior for o grau de sofisticação dos clientes servidos, mais avançado se encontrar o produto no seu ciclo de vida (e.g., na fase da maturidade) e o grau de desenvolvimento das marcas existentes na categoria específica em que a PME actua, maior será a possibilidade de a PME se ver impelida e/ou motivada para desenvolver marcas de identidade ou estendidas.

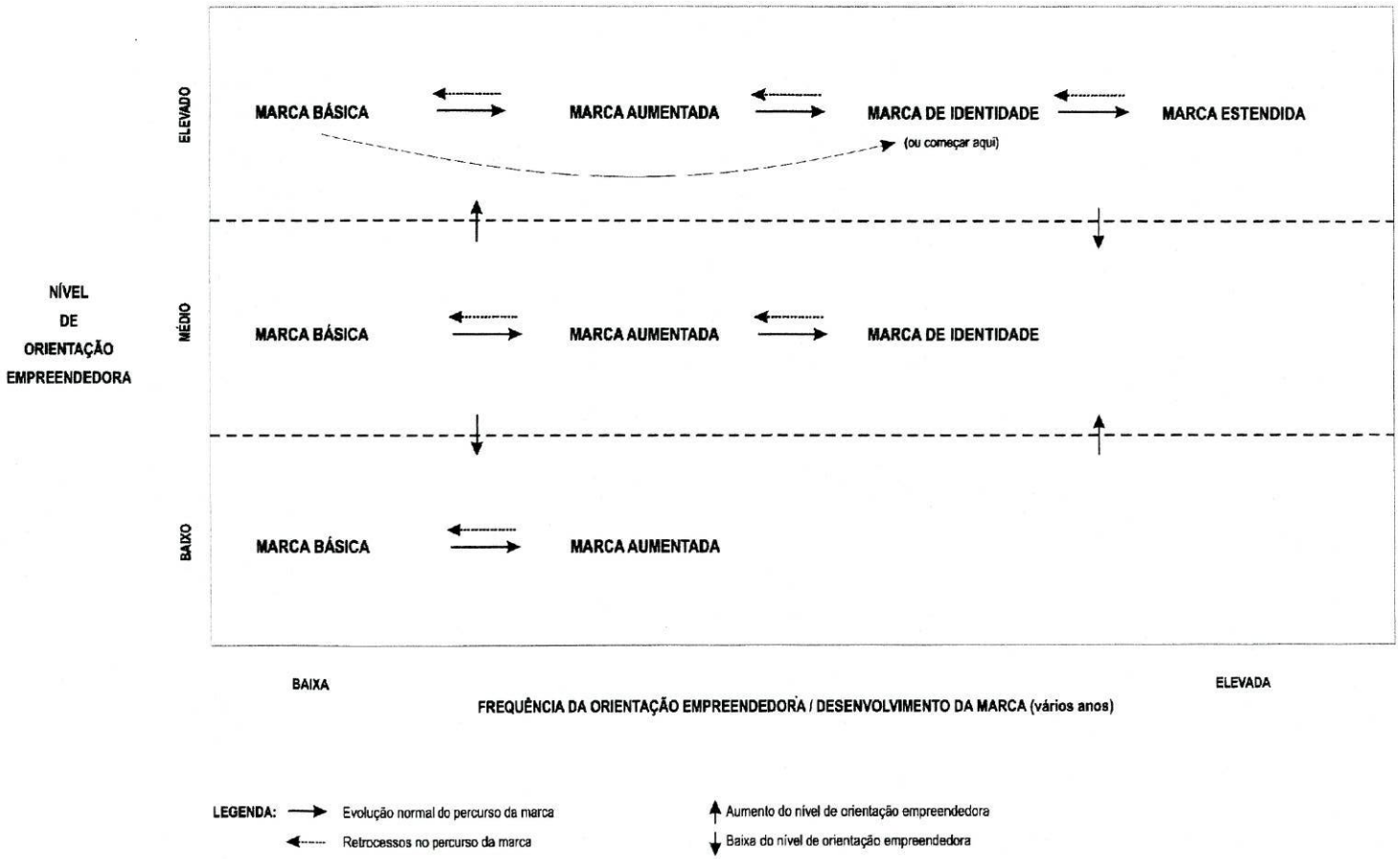
Em suma, uma PME poderá, no limite, optar por vender produtos genéricos sem qualquer marca para nichos de clientes altamente sensíveis ao preço e que valorizam unicamente atributos utilitários do produto, e outra poderá optar por vender produtos de marca de identidade direccionados para nichos ou segmentos de clientes exigentes em qualidade e moda e com predisposição para pagar um preço superior ou de prémio. A tipologia de marcas proposta nesta dissertação poderá ser ainda utilizada para explicar situações em que os proprietários-gestores das PMEs utilizam diferentes estratégias para a mesma marca, tendo como resultado a marca encontrar-se localizada em mais do que uma fase. Por exemplo, uma PME poderá vender a mesma marca em mercados sofisticados (e.g., Reino Unido, Itália ou Alemanha) ou em mercados menos desenvolvidos (Países do Leste Europeu ou da América Latina). Nos primeiros, a marca poderá ter necessidade de desenvolver uma determinada personalidade de marca, mas nos segundos poderá ter de ser diferenciada de outras marcas locais unicamente por via da melhor evidenciação dos seus atributos funcionais. Ou seja, qualquer marca poderá estar em múltiplas fases em função da fase do ciclo de vida da marca nos seus mercados relevantes.

Finalmente, esta abordagem tem a vantagem de permitir uma compreensão das vias possíveis de evolução da marca no contexto da PME, e de identificar as práticas da marca mais comuns em cada fase da marca. O conhecimento do processo evolutiva da marca nas PMEs poderá, e.g., ajudar os proprietários-gestores a prepararem melhor as suas marcas. Ao criarem as suas marcas, deverão estar em condições de avaliar em que situação se encontram os seus concorrentes directos em relação às quatro fases da marca identificadas, o nível de aprendizagem dos clientes e, consequentemente, que fase será a mais apropriada para a sua marca. Poderão, ainda, programar como tencionam gerir a sua marca ao longo do seu ciclo de vida e até que ponto do processo da marca tencionam ir, de acordo com os investimentos que estejam em condições de realizar. Nem todas as marcas desejarão ou necessitarão de evoluir até à fase da marca estendida, visto que apenas um número reduzido de PMEs estará em condições de assumir os riscos de uma tal estratégia de marca, tendo em consideração os factores atrás referidos.

O modelo evolutivo das marcas de PMEs proposto nesta dissertação no Quadro 4.24 do capítulo 2 complementa o modelo evolutivo das políticas de marca nas PMEs proposto por Simões (1997), apesar de não confirmar o entendimento de que as marca próprias iniciam normalmente o seu percurso no contexto do mercado nacional (para adquirir experiência), e só numa fase posterior é que arriscam os mercados internacionais. A nossa investigação empírica revelou, pelo contrário, que várias destas marcas nacionais se lançaram logo no início e exclusivamente nos mercados internacionais, com o argumento que o tipo de produto e o nível de preços praticado não são compatíveis com as características do mercado nacional. A solução passou por se lançarem em mercados exigentes e sofisticados, com elevado nível de vida e poder de compra. Só tardiamente é que uma ou outra empresa encarou a hipótese de atacar o mercado nacional. Outras marcas, no entanto, seguiram o padrão de comportamento previsto, tendo iniciado a construção da marca no mercado nacional, e só depois encarando o desafio dos mercados internacionais.

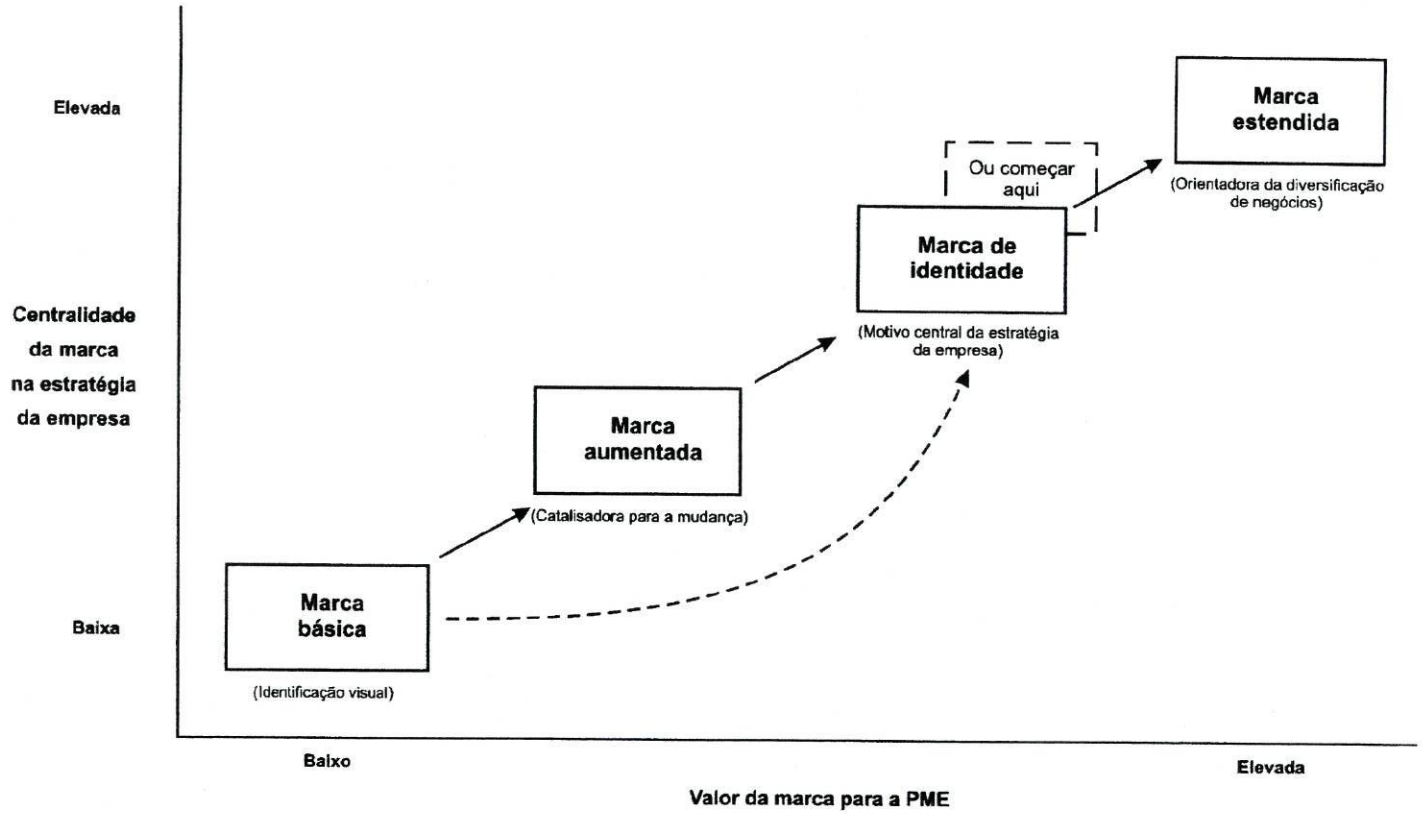
Considerando a importância identificada da orientação empreendedora e do papel mais ou menos centra da marca na estratégia da empresa, na **Figura 5.3** e na **Figura 5.4** seguintes são esquematizadas, respectivamente, a evolução da marca (do produtor) nas PMEs do sector do calçado português, de acordo com a orientação empreendedora, e de acordo com a centralidade da marca na estratégia da empresa.

Figura 5.3 – Evolução da marca (do produtor) nas PMEs do sector do calçado português, de acordo com a orientação empreendedora



Fonte: Investigador (Dados da Análise).

Figura 5.4 – Evolução da marca (do produtor) nas PMEs do sector do calçado português, de acordo com a centralidade na estratégia da empresa



Fonte: Investigador (Dados da Análise).

Do modelo evolutivo constante da Figura 5.3 decorre que uma orientação empreendedora equilibrada (em termos de nível e frequência da sua manifestação) actua como uma força propulsora da gestão da marca na PME. Na prática, considerando a heterogeneidade da realidade das PMEs e as suas diversas experiências ou percursos relacionados com a marca, a investigação empírica evidencia que não existem características homogéneas abrangendo todas as empresas. A investigação permitiu identificar três perfis (ou configurações) de empresa com características distintas, de acordo com o critério do nível de orientação empreendedora para a marca: as PMEs de elevada orientação empreendedora, as PMEs de média orientação empreendedora e as PMEs de baixa orientação empreendedora (que, em alguns aspectos, se assemelham aos perfis de gestão nas empresas de menor dimensão designados de IV, II e I caracterizados por Merz e Sauber, 1995).

As *PMEs de elevada orientação empreendedora para a marca* são caracterizadas por o ambiente enfrentado por estas empresas ser percebido pelos seus empresários/proprietários-gestores como altamente dinâmico, hostil, imprevisível e multifacetado. Como consequência, estas PMEs tendem a actuar de uma forma muito empreendedora, ou seja, revelam possuir uma atitude e comportamento de elevada proactividade (visando antecipar futuros problemas, desafios ou mudanças no ambiente), inovação e disposição para assumir os riscos inerentes a desafios novos e exigentes. Estes empreendedores tendem a estar mais inclinados para lançar novas iniciativas de risco como é o caso da criação e lançamento de marcas próprias, particularmente quando as circunstâncias e pressões ambientais assim aconselham. A adopção de uma política de marca nestas empresas empreendedoras é, em si, uma manifestação importante de inovação e a construção da marca apresenta-se como uma plataforma para a inovação em termos de produtos, serviços, processos e tecnologias, para fazerem face aos desafios ambientais adversos identificados. Estas empresas atribuem grande interesse, e são reconhecidas no seu sector, por procedimentos activos relacionados com a recolha, análise e aplicação de dados relativos à compreensão dos mercados, dos clientes e dos concorrentes e em seguir o ambiente geral das suas empresas, assim como o seu desempenho interno. Desta forma, procuram activamente perscrutar os seus ambientes e identificar oportunidades de mercado, e revelam desenvolver abordagens algo deliberadas das suas marcas e perspectivar a sua evolução

futura, com horizontes de actuação de mais longo prazo. Contudo, manifestam alguma dificuldade em expressar uma visão prospectiva clara quanto ao futuro das suas marcas, por sentirem que não controlam muitos dos aspectos relacionados com o seu desenvolvimento (e.g., canais de distribuição, tendências da moda, reacções da concorrência). Procuram normalmente desenvolver e adaptar as estruturas organizacionais em função da política da marca prosseguida, que são moderadamente profissionalizadas em termos funcionais, existindo responsáveis comerciais directamente envolvidos na gestão operacional da marca. Procuram manter alguns procedimentos operacionais formalizados, com utilização de sistemas de controlo de custos, margens e eficiências operacionais. O processo de tomada de decisão em geral e, em particular relativa à marca, assume alguns contornos de um processo programado, estando centralizado na figura do proprietário-gestor, mas tendendo a ter uma natureza colaborativa através da procura de contributos importantes dos vários responsáveis funcionais. Existe uma certa delegação de autoridade nos responsáveis funcionais, que procuram actuar em conjunto e de forma concertada para tomarem decisões operacionais de rotina relacionadas com a marca, ainda que sujeitas à aprovação do(s) proprietário(s)-gestor(es). O funcionamento organizacional tende, neste sentido, a ser descentralizado em termos da tomada de decisão corrente. A nossa investigação revelou que é este tipo de empresas que conseguem de uma forma mais credível e sustentável alcançar as fases mais avançadas da evolução das marcas nas PMEs, começando por marcas básicas, mas progressivamente evoluindo para marcas de identidade até conseguirem estender os nomes de marca para produtos relacionados. No entanto, não estão isentas de percalços, podendo experimentar retrocessos evolutivos na construção da marca, caso o nível de orientação empreendedora se reduza ou se torne pouco frequente, devido a um insuficiente planeamento das actividades da marca, escassez de recursos, dificuldades em enfrentar convenientemente os desafios da marca e/ou por motivos de satisfação de oportunidades atractivas de subcontratação que entretanto possam surgir (particularmente para marcas estrangeiras, quando a conjuntura económica se manifesta de forma desfavorável).

Em resumo e mais concretamente, os dados da investigação empírica sugerem que, nestas empresas, a gestão da marca se traduz na prática por uma maior ênfase e cometimento em termos de:

- Introdução de linhas de produtos novas e inovadoras;
- Alterações significativas nos produtos, serviços prestados e embalagens;
- Preocupação de, na maior parte dos casos, serem as primeiras a introduzir novos produtos, novos conceitos, colecções e materiais, tecnologias, relativamente à concorrência;
- Maior tendência para aceitar os riscos inerentes ao lançamento de marcas próprias;
- Preocupação em explorar o melhor possível o ambiente da empresa:
- Adopção de uma postura agressiva em termos de tomada de decisão;
- Maior preparação para os desafios da marca;
- Maior adaptação dos princípios e processos de gestão da marca convencionais;
- Maior influência sobre os canais de distribuição;
- Maior capacidade para o desenvolvimento de técnicas de marketing da marca inovadoras;
- Melhor utilização de agentes/força de vendas melhor preparados;
- Maior ênfase na qualidade dos produtos e dos serviços aos clientes;
- Focalização em produtos de especialidade;
- Produção de produtos de preço mais elevado para mercados de nicho;
- Maior investimento em I&D;
- Maior centralidade da marca na gestão da empresa;
- Evolução mais consistente e aparentemente mais sustentável no processo de desenvolvimento da marca até ao nível da marca estendida;
- Um desempenho da marca relativamente mais promissor.

São estas empresas que parecem revelar uma maior consistência, credibilidade e disciplina nas estratégias de marca prosseguidas. São, igualmente, as que conseguiram chegar mais cedo, afirmar-se melhor, tendo um melhor desempenho comercial e financeiro, e ir mais longe no percurso evolutivo da marca, tendo progredido de simples marcas básicas, numa fase inicial, para progressivamente irem alcançando os patamares

da marca da identidade e da marca estendida, à medida que a sua aprendizagem experencial foi aumentando e consolidando. Estas empresas, que procuram desenvolver as competências associadas com a diferenciação dos seus produtos com base em estratégias da marca, mostram possuir uma maior confiança no futuro. Colocam uma grande ênfase nas actividades de marketing relacionadas com a adaptação dos seus produtos às necessidades dos clientes, utilizam a distribuição directa e tendencialmente exportam mais.

Os seus principais desafios consistem em manter o elevado grau de orientação empreendedora (não esmorecendo face aos sucessos alcançados ou obstáculos enfrentados); assegurar a manutenção de uma forte disciplina e consistência na construção das suas marcas; intensificar o desenvolvimento das suas competências da marca; e melhorar os seus processos de gestão da marca. Dos estudos de caso analisados, foi possível identificar apenas duas empresas com características de PMEs com elevada orientação empreendedora para a marca, e que se encontram à data da investigação a desenvolver processos de gestão de marcas estendidas de acordo com as características descritas no Quadro 4.24 do capítulo 4, assim como o caso da grande-pequena empresa de referência.

As *PMEs de média orientação empreendedora para a marca*, distinguem-se das anteriores, nomeadamente por o seu processo de tomada de decisão estar essencialmente centralizado no proprietário-gestor e a quantidade de formalização em termos de regras de trabalho escritas, controlo das funções, e outros procedimentos formais ser relativamente mais reduzido. Contudo, estas empresas utilizam mecanismos internos de controlo de custos e outros indicadores simples relativos à marca. Recorrem relativamente menos ao escrutínio ambiental externo, incluindo o escrutínio dos clientes, concorrentes, tecnologias e da indústria. São, consequentemente, menos analíticas, interactivas, especializadas e inovadoras, mais centralizadas e intuitivas, com uma tomada de decisão mais orientada para o curto prazo. Estas PMEs revelam um grau de proactividade e capacidades de inovação e de assunção de riscos relativamente mais moderados do que as PMEs do tipo anterior. Tal situação tem implicações práticas em termos da rapidez de resposta e da determinação da decisão relativa à criação e desenvolvimento das suas marcas, da fase do percurso da marca que normalmente

conseguirão alcançar, do desempenho das marcas e da qualidade global da gestão da marca prosseguida.

Parecem ser moderadamente activas em termos de preparação para a marca a prazo. A especialização e divisão do trabalho são igualmente mais baixas. Algumas destas empresas poderão estar numa situação um pouco difícil, visto, por vezes, desejarem inovar mas carecerem dos recursos necessários ou do Know-how para implementarem de forma sustentada uma política de marca. Outras, pelo contrário, são PMEs que se poderão encontrar numa fase de transição e desfrutarem da possibilidade de se tornarem mais orgânicas no futuro. De acordo com a nossa investigação, este tipo de empresas, se mantiverem o seu nível e frequência de orientação empreendedora, evoluem normalmente até ao nível da marca de identidade no processo de desenvolvimento da marca, ainda que, por vezes, com alguma dificuldade e vulnerabilidade. Caracterizam-se, genericamente, por procurarem assegurar:

- Introdução de linhas de produtos novas e algo inovadoras;
- Alterações ligeiras nos produtos, serviços prestados e embalagens;
- Maior cautela em relação aos riscos inerentes ao lançamento de marcas próprias;
- Preocupação em explorar o ambiente gradualmente e de forma incremental:
- Adopção de uma postura relativamente menos agressiva em termos de tomada de decisão;
- Preparação reduzida para os desafios da marca;
- Adaptação limitada dos princípios e processos de gestão da marca convencionais;
- Pouca influência sobre os canais de distribuição;
- Menor capacidade para o desenvolvimento de técnicas de marketing da marca inovadoras;
- Utilização de agentes/força de vendas nem sempre bem preparados;
- Ênfase mediana na qualidade dos produtos e dos serviços aos clientes;
- Focalização em produtos de especialidade;

- Produção de produtos de preço relativamente mais reduzidos para mercados de nicho;
- Reduzido investimento em I&D;
- Centralidade limitada da marca na gestão da empresa;
- Um desempenho da marca relativamente menor.

Estas empresas parecem revelar uma menor consistência, credibilidade e disciplina nas estratégias de marca prosseguidas, relativamente às PMEs de elevada orientação empreendedora para a marca. Chegam mais tarde e, em termos do percurso evolutivo da marca, progridem normalmente de marcas básicas para progressivamente alcançarem a fase da marca de identidade com alguma dificuldade, à medida que a sua aprendizagem experencial vai evoluindo. Os seus principais desafios consistem em aumentar o seu grau de orientação empreendedora; fazer uma aposta estratégica e desenvolver uma forte disciplina e consistência na construção das suas marcas; aprofundar o desenvolvimento das suas competências da marca; e implementar os processos de gestão da marca. O seu maior risco é verificar-se uma quebra no grau de orientação empreendedora por uma atitude de acomodação, e/ou não conseguirem manter os esforços de construção de marcas de identidade, por insuficiência de recursos, indisciplina de acção, dificuldade em assegurar ritmos adequados de inovação e melhorar a qualidade da gestão, o que implica retrocessos na construção da marca, tendo sido registados casos em que marcas de identidade se transformaram em meras marcas básicas, sem benefícios tangíveis ou intangíveis de realce.

Dos estudos de caso, foram identificadas seis empresas com características de PMEs com média orientação empreendedora para a marca, e que, à data da investigação, se encontram a desenvolver processos de gestão de marcas aumentadas e de identidade.

Finalmente, outras PMEs, apesar de actuarem no mesmo contexto geral dos outros dois tipos de PMEs revelam, no entanto, possuir uma relativa *baixa orientação empreendedora para a marca*, ocorrendo esta situação frequentemente em empresas de menor dimensão e com estruturas organizacionais muito simples. O processo de tomada de decisão está totalmente centralizado no empresário/proprietário-gestor, é de natureza impulsiva e está particularmente perspectivado para o curto prazo. Existe uma muito reduzida formalização dos procedimentos operacionais, poucas regras de trabalho e

descrições de funções relacionadas, ou outros instrumentos de gestão relacionados com a marca. Recorrem muito pouco ao escrutínio ambiental externo, incluindo o escrutínio dos clientes, concorrentes, tecnologias e da indústria. São, consequentemente, pouco analíticos, interactivos e inovadoras. Estas empresas, ainda que revelando por vezes vontade para a criação e lançamento de marcas, encontram sérias dificuldades, visto carecerem das condições mínimas ou do Know-how para concretizarem com eficácia uma política de marca. São PMEs que, tendo actuado com marcas básicas apenas conseguem evoluir a custo até ao nível de marcas aumentadas, correndo riscos de retrocesso. Neste tipo de empresas, a marca é tratada como um mero exercício cosmético e encarada somente como um nome e logótipo, edição de documentação com estes elementos identificativos e, possivelmente, realização de publicidade isolada.

Estas empresas revelam ter falta de condições para a criação de marcas de identidade (apesar de manifestarem esse desejo, mas mostrando ignorância quanto aos processos a adoptar), limitando-se, quanto muito, a tentar desenvolver marcas aumentadas ou meras marcas básicas sem qualquer valor acrescentado relevante, à medida que a sua aprendizagem experencial foi evoluindo. Os seus principais desafios consistem em aumentar de forma sustentada o seu grau de orientação empreendedora para a marca; fazer uma aposta estratégica e desenvolver uma forte disciplina e consistência na construção da marca; criar progressivamente as competências da marca; e ir implementando progressivamente os processos chave de gestão da marca. O seu maior risco é, consequentemente, não conseguirem desenvolver um maior esforço de empreendedorismo, não conseguindo desenvolver de forma consistente os esforços de criação e construção de marcas, por indisponibilidade de recursos, indisciplina de acção, incapacidade em assegurar níveis ritmos regulares de inovação e dispor de uma gestão empresarial de qualidade. Tal implicará continuarem a produzir apenas produção subcontratada e acentuarem a sua dependência face aos seus clientes e, simultaneamente, perderem competitividade em termos de custos de produção face aos desafios da globalização, liberalização e abertura de mercados.

De acordo com as conclusões da nossa investigação, há que escrutinar e analisar com maior abrangência em que medida as relações atrás descritas, entre o nível de orientação empreendedora e a sua frequência estão relacionados com a natureza e a forma de gerir as marcas noutros sectores de actividade, países, regiões e continentes.

Q.2 Como se diferenciam o comportamento e o funcionamento organizacionais nas PMEs que desenvolvem marcas?

Na secção 4.4.2 do capítulo 4 foi apresentado um resumo do estilo de tomada de decisão da marca, assim como foram devidamente identificados os participantes na gestão da marca. Foram, igualmente, explicitados os principais atributos e adaptações organizacionais mais salientes associados à existência de marcas nas PMEs.

Essencialmente, a organização para a marca, relacionado com o comportamento e funcionamento organizacionais nas PMEs diferenciam-se por assentarem normalmente em estruturas centralizadas, simples e pouco formais, e existir um elevado protagonismo e envolvimento directo e pessoal do proprietário-gestor (que é quem assegura a liderança da marca na PME) na organização e gestão das actividades da marca, com reduzida delegação de responsabilidades da marca. Por vezes, o proprietário-gestor conta com o apoio de alguns intermediários e especialistas esporadicamente contratados, desempenhando as agências de comunicação/marketing e outros profissionais criativos papel relevante sobretudo na definição da substância e expressão da marca. O estilo de tomada de decisão da marca é de natureza essencialmente improvisada, individualista e visionária, estando muito enraizada na experiência, dinamismo e intuição do(s) proprietário(s)-gestor(es).

A organização para a marca é particularmente influenciada por uma forma de gestão do tipo familiar, beneficiando das vantagens da rapidez e flexibilidade operacionais necessárias para acomodar com prontidão as adaptações decorrentes da adopção da marca (e.g., administrativas, tecnológicas, produtivas e comerciais). Na maior parte dos casos, existe um baixo grau de tecnocratização e ausência de profissionalização da gestão da marca, o que determina a necessidade do recurso externo esporádico a agentes de interface (consultores) e serviços técnicos especializados da marca, sobretudo nas fases da sua criação e construção da marca.

Os resultados obtidos sobre a natureza da tomada de decisão da marca nas PMEs são concordantes com Carson (2000, pp. 571-574).

Q.3 Como e porque têm sido utilizadas as estratégias da marca nas PMEs?

Na secção 4.4.3 do capítulo 4 foi apresentado um resumo revelando a ausência de precisão e de formalização das estratégias da marca, assim como foram sistematizadas as actividades da marca de natureza estratégica desenvolvidas na prática pelas PMEs.
Concluiu-se que as PMEs utilizam geralmente estratégias da marca de nicho concisas, inovadoras e simples de aplicar, que tendem a ser simultaneamente deliberadas e emergentes – deliberadas na visão estratégica da marca e emergentes na forma como os detalhes de tal visão se vão desdobrando na prática, com o recurso a relativa pouca informação, sendo privilegiado um tipo de 'marketing de guerrilha'. O formalismo e planeamento das actividades da marca são muito reduzidos, sendo privilegiado o *targeting* de clientes e de outros grupos de influência numa perspectiva essencialmente de *bottom-up* (os clientes são, consequentemente, o constituinte mais importante). Existe uma propensão para a simplificação dos procedimentos estratégicos da(s) marca(s) devido, sobretudo, à relativa escassez de recursos (técnicos, humanos, financeiros e de tempo) e a uma natural predisposição para a acção. Consequentemente, nestas empresas a formulação estratégica da marca revela ter pouca relevância, assumindo antes a (in)inconsistência dos padrões de comportamentos emergentes relacionados com a construção da marca uma importância acrescida para a eficácia e desempenho da marca (i.e., as estratégias da marca são formadas implicitamente). As actividades da marca de natureza estratégica normalmente desenvolvidas são de âmbito limitado e focalizado.

Q.4 Como e porque têm as PMEs procurado assegurar a construção das suas marcas?

Na secção 4.4.4 do capítulo 4 foi apresentada uma síntese dos atributos típicos das iniciativas de construção da marca, assim como foram recapituladas as principais actividades de construção externa da marca que as PMEs conseguem concretizar.
Concluiu-se que as práticas de construção da marca nas PMEs assentam em iniciativas tácticas de marketing da marca de natureza essencialmente focalizada, criativa e interactiva, com utilização de um reduzido número de métodos de comunicação de

sementeira e aposta, sobretudo, no relacionamento e *networking* com os clientes e outras partes interessadas. Tais iniciativas estão concentradas na utilização de métodos comunicação da marca envolvendo investimentos reduzidos, sem presença constante nos meios de comunicação, e na criação e alavancagem de redes de relações com os fornecedores, distribuidores e clientes, e na exploração das falhas e fraquezas manifestadas pelas marcas das grandes empresas. São adoptadas actividades de marketing da marca de suporte tendencialmente pouco formalizadas e consistentes. Existe, igualmente, uma preocupação de prestar um serviço aos clientes de uma forma mais flexível, personalizada e criativa do que as grandes marcas, e assegurar experiências únicas e rápidas com base numa maior proximidade física. Quando constroem marcas, as PME preferem agir de uma forma independente, procurando beneficiar sobretudo do aconselhamento e da constituição de redes de comunicação pessoal informais. Em suma, envolve a utilização focalizada e privilegiada de meios de comunicação não-convencionais (e.g., embalagens inovadoras e atractivas para captar a atenção dos clientes, marketing de passa-palavra e relações públicas com imprensa) e o uso muito limitado de meios de comunicação convencionais (principalmente, certas estratégias push, incluindo a publicidade). As associações de marca secundárias desempenham um papel particularmente importante, ainda que nem sempre sejam utilizadas de uma forma explícita e consciente, sendo a personalidade de marca muito pouco cultivada de forma a ser apelativa para o mercado-alvo.

Verificou-se existir uma predominância da construção de marcas de produto relativamente às marcas corporativas. Ainda que numa fase inicial os proprietários-gestores possam ser tentados a adoptar (implícita ou explicitamente) uma marca corporativa, acabam normalmente por vir a optar por nomes de marca de produto em função das características e conveniências dos mercados em que actuam. Tal situação parece ser aceitável e compreensível face ao número limitado de marcas que comercializam, às características intrínsecas das marcas das PMEs descritas no capítulo 4 e à necessidade de este tipo de empresas apresentar aos seus clientes uma maior variedade da sua carteira de oferta, traduzida por duas ou mais marcas, tendo em vista a captação de maiores volumes de vendas e o serviço de nichos de mercado diferentes e para satisfazer o apelo a certas exigências dos clientes. Tal diversidade é possível considerando a elevada flexibilidade produtiva das PMEs e a sua grande proximidade

aos clientes. As PMEs tendem ainda a focalizar as suas marcas, na maior parte dos casos, nos atributos dos produtos, nas imagens da marca existentes e em posicionamentos da marca implícitos.

As identidades da marca construídas por PMEs são simples (não muito fortes), sendo a marca essencialmente encarada como-um-produto, de acordo com a terminologia de Aaker (1996 a). Ora, este autor, que defendeu que os responsáveis da marca devem considerar de uma forma criteriosa quatro perspectivas diferentes da marca (marca como produto, organização, pessoa e símbolo) considerou, no entanto, que nem todas as identidades da marca necessitam de ser utilizadas na prática. Ou seja, das quatro perspectivas da identidade da marca propostas por tal autor, as PMEs manifestam uma propensão para enfatizarem apenas uma delas. No entanto, as PMEs que revelam possuir uma vocação comercial mais desenvolvida tendem a desenvolver a perspectiva da marca-como-pessoa (ainda que de uma forma mais ou menos implícita).

Finalmente, dos doze conceitos salientes da gestão da marca identificados na secção 2.2.3.1,os menos referidos e considerados pelos proprietários-gestores das PMEs estudadas foram o capital da marca, o conhecimento da marca e a personalidade da marca. Pela natureza intangível, abstracta e complexa destes construtos, e considerando os efeitos de longo prazo que estão associados a tais conceitos, é natural que tais responsáveis empresariais revelem um certo distanciamento em relação aos mesmos. A ênfase é, normalmente colocada na capacidade de captação e/ou manutenção de clientes, na repetição das compras e numa perspectiva mais imediatista e de curto prazo, muito associada às preocupações de sobrevivência e de satisfação dos clientes.

No que respeita às especificidades da distribuição das marcas nas PMEs, os resultados obtidos são consistentes com Carson (2000).

Q.5 Como avaliam as PMEs o desempenho das suas marcas na prática?

Na secção 4.4.5 do capítulo 4 foi apresentada um resumo relativo aos principais atributos da avaliação das marcas, às práticas de avaliação e melhoria da marca mais adoptadas e às formas como tem sido encarado o retorno nos investimentos na marca.

A avaliação e melhoria da marca das PMEs caracterizam-se, na maioria dos casos, pela existência de sistemas de monitorização e avaliação formais serem pouco comuns, utilização de indicadores de desempenho da marca de natureza simples, pouco abrangente no seu âmbito e com uma periodicidade associada aos ciclos (mais ou menos curtos) dos negócios, e uma ênfase em análises da marca de curto prazo. Os procedimentos de monitorização do desempenho da marca, são assegurados directamente pelo proprietário-gestor da PME, com recurso a um conjunto reduzido de medidas simples e acessíveis. São preferidos critérios de avaliação do desempenho da marca baseados na empresa em número relativamente reduzido (e.g., vendas relativas da marca, crescimento das vendas, auto-realização dos proprietários-gestores) e alguns critérios baseados nos clientes relacionados com as associações de marca (e.g., percepções dos clientes, grau de satisfação dos clientes), os valores acrescentados e as vantagens diferenciais percebidas pelos clientes (e.g., lealdade dos clientes, desempenho funcional e imagem de qualidade). Ou seja, apenas uma parte dos vários critérios de sucesso elencados por de Chernatony *et al.* (1998). É atribuída pouca atenção aos efeitos da comunicação e ao impacto financeiro da marca e, na prática, os proprietários-gestores preferem 'fazer' a 'medir' o desempenho da marca. Tais procedimentos têm em vista o conhecimento da evolução das vendas e da base de clientes da marca, assim como a identificação de melhorias e o desenvolvimento rápido de um fluxo de inovações de marca incrementais (e menos de ruptura) em termos de produtos, *design*, processos e tecnologias, com o recurso a fontes de inovação envolvendo os próprios proprietários-gestores, a participação em exposições e feiras, os colaboradores da empresa e sugestões de clientes.

Finalmente, o retorno dos investimentos na marca nas PMEs, para além de envolver componentes de natureza objectiva, tangível e financeira para a marca em si (e.g., margens de lucro, aumento das vendas e conquista de novos clientes) e para a empresa em geral (e.g., notoriedade, imagem positiva, independência de terceiros), assume igualmente, e de uma forma particularmente saliente, uma componente de natureza subjectiva, intangível e emocional na perspectiva dos proprietários-gestores individualmente considerados, ao contribuir para a sua satisfação e alcance de objectivos pessoais, auto-realização e implicar desafios aliciantes. O capital de marca da uma PME assenta nos benefícios proporcionados do aumento da taxa de compras

repetidas, no maior preço que os clientes estão dispostos a pagar e na sua diferença, originalidade, inovação e qualidade percebida. A reduzida atenção prestada à análise dos impactos financeiros da marca parece ser inerente à natureza das PMEs, tendo Curran e Blackburn (2001) salientado que "estudos de proprietários de pequenas empresas mostram que a maximização do lucro raramente é uma motivação primária na forma como operam a sua empresa" (p. 45).

5.3 Conclusões sobre o problema de investigação.

A dissertação demonstrou que a gestão da marca praticada nas PMEs não está de acordo com os conceitos convencionais tais como se encontram descritos na literatura, e que as teorias complexas ou processo formais de marca sofisticados não são adequados para o contexto das PMEs. Certamente que os princípios da marca poderão ajudar os proprietários-gestores das PMEs a reflectirem de uma forma estratégica sobre para onde a marca deverá evoluir no futuro. Os conceitos básicos da concepção da marca, organização para a marca, estratégia da marca, construção da marca e avaliação e melhoria da marca aplicam-se às PMEs e às grandes empresas, ainda que de uma adaptada e simplificada naquelas. Da mesma forma, tais conceitos podem ser aplicados nas PMEs sem a necessidade absoluta de recurso a fontes de informação massivas e a técnicas de análise sofisticadas, empresas estas que, embora não dispondo dos recursos das grandes empresas, detêm vantagens próprias para utilizar, como sejam as práticas do marketing directo e relacional. Demonstrou-se que diversas ferramentas da gestão da marca não são utilizadas ou são utilizadas de uma forma precária ou adaptada pelas PMEs, como sejam a publicidade e os estudos formais de mercado.

Os resultados da investigação sugerem que existem diferenças conceptuais relevantes na gestão da marca no contexto da PME no que respeita, designadamente, aos actores envolvidos, à natureza e forma como são utilizados os processos de gestão da marca, às características das marcas, às competências chave necessárias para se implementarem as diversas actividades associadas à criação, construção e desenvolvimento de marcas.

As conclusões da dissertação estão em linha com os trabalhos de outros autores que salientaram a necessidade de adaptação das práticas e da teoria da marca nas PMEs (e.g., Kapferer, 1990 a; 2002; Keller 1998; 2003; Abimbola, 2001; Badoc, 2001; Dickinson, 2001 e Lodish *et al.*, 2001).

No âmbito desta dissertação, e tendo como referencial o modelo conceptual de investigação constante da Figura 2.5 do capítulo 2, foram investigados empiricamente os processos de gestão da marca utilizados em PMEs, através da realização de dez estudos de caso, para se revelar como e porque diferem tais conceitos. Os resultados empíricos obtidos e descritos no capítulo anterior confirmam o entendimento de que os modelos e processos convencionais de gestão da marca propostos na literatura

(académica e profissional) – sintetizados no modelo conceptual do sistema de gestão da marca constante da Figura 2.3 e na cartografia dos processos chave da gestão da marca da Figura 2.4 do capítulo 2 – não são aplicáveis nem necessários no contexto da PME. Tais resultados permitem comprovar que os proprietários-gestores das PMEs abordam a marca de uma forma diferenciada, desenvolvendo os seus próprios processos de gestão de marca, que lhes permitem, de uma forma simplificada mas relativamente eficaz, recolher certos benefícios inerentes à construção de marcas. Os processos de gestão da marca utilizados na prática, sendo inerentes à realidade das PMEs são, consequentemente, diferentes das propostas da literatura mais orientada para a realidade das grandes empresas, as quais experimentariam muita dificuldade em utilizar as soluções adoptadas pelas PMEs, devido sobretudo à sua dimensão e falta de proximidade com os clientes.

No **Quadro 5.1** seguinte é apresentado um modelo conceptual (normativo) das diferenças da gestão da marca no contexto da PME (integrando os contributos resultantes da investigação empírica e os contributos da literatura, estando estes últimos devidamente apresentados em itálico) *vs.* modelo conceptual (normativo) de gestão da marca convencional (derivado da literatura) apresentados em termos comparativos, para permitir um cotejo mais fácil. Este modelo conceptual das diferenças da gestão da marca é consonante com as propostas de Jones (1999), no que respeita aos factores a privilegiar para o sucesso da marca.

Desta forma, a investigação empírica realizada no âmbito desta dissertação suporta a premissa de que os conceitos de gestão da marca aplicáveis no contexto da PME diferem significativamente dos conceitos convencionais da gestão da marca. Uma análise transversal aos vários estudos de caso mostrou que existem práticas de gestão da marca comuns que se tornaram evidentes, e que reflectem a forma como as marcas são especificamente criadas, construídas e evoluem nas PMEs. Uma implicação importante desta constatação é que existe um efectivo interesse em examinar os processos de gestão da marca nas PME separadamente dos processos utilizados nas grandes empresas, para os quais estão normalmente orientadas as conceptualizações sobre a gestão da marca propostas na literatura.

Quadro 5.1 – Modelo conceptual (normativo) de gestão da marca convencional (derivado da literatura)[8] *vs.* modelo conceptual (normativo) das diferenças de gestão da marca no contexto da PME

Categorias analíticas	*Modelo de gestão da marca convencional (apresentado na perspectiva do responsável da marca e mais adequado para as grandes empresas)*	*Modelo das diferenças de gestão na marca no contexto da PME (apresentado na perspectiva do empresário/proprietário-gestor))*
Concepção da marca	1. Garanta o apoio activo da gestão de topo e o envolvimento motivado dos gestores executivos para a criação e gestão de conceitos de marca fortes orientados para o cliente, e defina uma visão estratégica da marca assertiva.	1. Exerça um processo de liderança empresarial visionária e directiva, que promova uma cultura de intensa orientação empreendedora favorável à criação e gestão activa de conceitos de marca orientados para a inovação. 1.1 Considere as influências da fase do ciclo de vida da empresa e do ambiente e normas da indústria na gestão da marca. 1.2 Crie marcas com consideração das melhores práticas da indústria e assegure uma boa solidez empresarial. 1.3 Desenvolva uma forte personalidade em termos da auto-confiança na capacidade para influenciar o ambiente e o destino da empresa através do pioneirismo, da inovação/ criatividade proactiva e do risco medido das iniciativas empresariais (e.g., com a criação de marcas).
	1.1 Adopte um estilo de tomada de decisão da marca programado, assente em níveis de análise organizacional e modelos de decisão racional, e compreenda os requisitos, princípios e desafios da marca.	1.4 Centralize o mais possível o poder de tomada de decisão da marca e valorize a intuição, o bom senso e o pragmatismo na acção.

[8] Modelo holístico e sintético derivado da literatura e construído, essencialmente, com os contributos teóricos de Aaker (1996 a); Aaker e Joachimsthaler (2000); Davis (2000); de Chernatony (2001); de Chernatony e McDonald (1998); Kapferer (1992; 1998; 2001); Keller (1998; 2003); Macrae (1996), e Upshaw (1995) (ver secção 2.3 da dissertação).

	1.5 Desenvolva a aprendizagem experencial/ competências de *marketing* da forma mais proactiva e acelerada possível (e.g., conhecimento de mercados e dos clientes, produtos, tecnologias e gestão da marca).
	1.6 Aposte na tecnocratização (i.e., em especialistas de *marketing*, agentes comerciais, quadros superiores) para suportar ou elevar o nível de empreendedorismo da empresa e apoiar a construção da marca
	1.7 Prepare-se antecipadamente para o empreendimento da marca (e.g., conhecimento do mercado, plano da marca, afectação de recursos).
	1.8 Adapte os princípios e processos de gestão da marca às características e situação específica da empresa.
1.2 Considere a marca como um princípio organizacional central da empresa com um propósito firme, e como uma visão estratégica assente num sistema explícito e dinâmico de valores de suporte nucleares alinhados com os valores dos clientes.	1.9 Defina a importância estratégica da(s) marca(s) na gestão e no desenvolvimento da empresa a médio prazo.
1.3 Desenvolva conceitos de marca diferenciados e relevantes baseados num conhecimento profundo dos clientes, na sequência da realização de análises estratégicas e formais para a marca (e.g., mercados, concorrentes e auto-análise).	1.10 Desenvolva a capacidade para identificar, avaliar e explorar de forma intuitiva e proactiva oportunidades de mercado viáveis, e concentre a sua acção em desenvolver conceitos de marca orientadas para a inovação criativa.
1.4 Identifique formalmente os valores que são mais importantes para os clientes, e como a empresa e os concorrentes estão classificados em relação a tais valores.	1.11 Crie redes informais para a obtenção de informações relevantes sobre os clientes, concorrentes e distribuição na perspectiva da(s) marca(s) a desenvolver, e identificar o conjunto de valores da marca relevantes para os clientes.

	1.5 Audite as comunicações de marketing dos principais concorrentes para determinar os valores (funcionais, emocionais e experenciais) que movimentam a categoria de produto e o posicionamento dos concorrentes.	1.12 Procure promover explicitamente valores de marca emocionais, para além da ênfase colocada em valores funcionais, e considere o posicionamento dos concorrentes.
	1.6 Desenvolva uma clara compreensão da marca como uma entidade multidimensional, dinâmica, e com benefícios e papéis diversos a prazo, e como um sistema de significado no contexto de mercados globais.	*1.13 Adquira uma melhor compreensão sobre a natureza da marca, e desenvolva um conhecimento profundo dos desafios originados pela concorrência das grandes marcas e das forças e fraquezas destas (Bergvall, 2001, Dickinson, 2001).*
	1.7 Interprete a gestão da marca como um sistema estratégico formal e de natureza holística, iterativa e interactiva, envolvendo um conjunto coordenado e integrado de processos internos e externos à empresa.	1.14 Implemente os processos de gestão da marca de uma forma incremental e heurística.
	1.8 Utilize o modelo conceptual do capital da marca (*brand equity*) como guia para a gestão da marca e relacione esta com a criação de capital de cliente (*customer equity*).	1.15 Coloque ênfase no modelo conceptual da imagem da marca, a partir de um conceito de marca claro e focalizado, mas considere a importância do modelo do capital de marca e da criação de capital de cliente.
Organização para a marca	2 Construa uma organização orientada para a marca com regras, processos e sistemas formais devidamente integrados, dotada de uma cultura alinhada com a política da marca, e cuja implementação assegure o alcance dos objectivos da marca e o apoio de todas as partes interessadas.	2. Alinhe um conjunto de competências, regras e processos empresariais essenciais para reforçar e defender a construção consistente da marca e a sua fonte de diferenciação, assente numa estrutura organizacional centralizada, flexível e pouco formal, e assegure o apoio de todas as partes interessadas
	2.1 Assegure que a liderança da marca é exercida ao nível da gestão de topo, por uma pessoa ou equipa multifuncional integrando pessoas experientes e devidamente motivadas e coordenadas (desejavelmente com o CEO como guardião e principal estrategista da marca).	2.1 Assegure que a liderança da marca é exercida directamente (pelo próprio empresário/proprietário-gestor), ainda que de forma participativa nos detalhes, e que tal responsabilidade nunca será delegada.

		2.2 Forme uma pequena equipa operacional da marca interna através da atracção e retenção dos empregados de maior talento, mais motivados e que revelem flexibilidade funcional, e desenvolva as suas competências para a marca.
	2.2 Determine que o líder da marca é responsável pela definição e implementação das estratégias da marca, alinhamento das políticas, processos e sistemas da empresa com a promessa da marca, e coordenação, dinamização e avaliação de todas actividades da marca.	2.3 Garanta que a execução das várias actividades da marca segue um padrão consistente e disciplinado ao longo do tempo, e que o desempenho da marca corresponde à visão e aos valores pretendidos para a mesma.
	2.3 Utilize gestores de marca profissionais para a implementação das actividades tácticas da marca, e assegure a vivência da proposta de valor da marca por todos os membros da empresa.	2.4 Subcontrate selectivamente os serviços de especialistas de marketing, e de comunicação e publicidade, para a realização das actividades da marca de natureza mais técnica (e.g., planos de marca, campanhas de comunicação, material promocional).
	2.4 Adapte continuamente a tecnologia e os processos de produção, de gestão e de suporte ao desenvolvimento da marca.	2.5 Idem, sempre que possível.
	2.5 Dimensione as unidades produtivas numa perspectiva nacional e internacional, visando beneficiar de vantagens logísticas e relacionadas com o custo dos factores.	2.6 Idem, com a devida ponderação das dificuldades acrescidas.
Estratégia da marca	3. Assegure que a gestão da marca assenta em estratégias de marca deliberadas e explícitas, indutoras ou concertadas com a estratégia global, cultura e objectivos de longo prazo da empresa, e devidamente traduzidas em planos estratégicos e operacionais, orçamentos e programas de marketing de suporte.	3. Adopte estratégias de marca inovadoras, simples e competitivas, simultaneamente deliberadas e emergentes – deliberadas na visão estratégica da marca e emergentes na forma como os detalhes da visão se desdobram na prática.

3.1 Fixe objectivos de marca claros ligados aos objectivos estratégicos da empresa, que contribuam para a criação de vantagens competitivas sustentáveis, crescimento e rendibilidade através da satisfação dos clientes.	3.1 Defina como objectivo da marca a criação de vantagens competitivas sustentáveis (e.g., em termos de qualidade e inovação do produto e dos serviços/interacção com clientes) através da construção de um nome de marca credível que permita à empresa, se possível, tornar-se líder no seu nicho de mercado-alvo.
3.2 Implemente um sistema de marca com um adequado grau de complexidade, consistente e sinergético (nas empresas multimarca).	3.2 Defina objectivos claros e realistas para cada marca, precise o papel de cada marca e as relações que devem existir entre as mesmas (nas PMEs multimarca).
3.3 Formule e valide estratégias de marketing da marca flexíveis, na sequência da realização de diagnósticos e análises estratégicas, com o recurso a técnicas, métodos e sistemas de informações sobre a marca formais (e.g., segmentação em termos descendentes/'top-down', determinação do grupo-alvo, e posicionamento).	3.3 Programe e valide as actividades da marca a partir da definição do grupo-alvo através de recomendações de clientes e outros grupos de influência (i.e., em termos ascendentes/ 'bottom-up'), e na sequência da identificação dos clientes sensíveis à diferenciação (e.g., estilos de vida, comportamentos).
	3.4 Pondere o interesse do prosseguimento de uma estratégia de marca corporativa, embora o foco possa ser colocado numa marca de família (marca existente associada com múltiplos produtos) (Keller, 2003).
3.4 Crie um sistema de identidade da marca distinto e forte para cada marca, e defina claramente a respectiva essência da marca/identidade nuclear que reflicta verdadeiramente as qualidades diferenciais principais da marca.	*3.5 Crie uma identidade de marca relativamente simples e criativa, que possibilite a utilização intensiva de imagens visuais atractivas e facilmente reconhecíveis e memoráveis (Bergvall, 2001; Keller, 2003; Morgan, 1999).*

	3.5 Construa uma personalidade de marca única, clara e atractiva, visando o estabelecimento e reforço de relações de marca.	3.6 Considere a possibilidade de construir uma personalidade de marca simples e que seja atractiva (e.g., com uma atitude irreverente).
	3.6 Utilize e ajuste criteriosamente o leque alargado dos elementos da marca complementares (e.g., nome da marca, logótipo, símbolo, *slogan*, embalagem, *jingle*), que contribuam para a construção de capital de marca.	*3.7 Utilize e registe um conjunto integrado, distintivo e consistente de elementos da marca que eleve a notoriedade da marca e a imagem da marca (e.g., nome de marca, logótipo, slogan e embalagem) (Keller, 2003).*
		3.8 Prefira um nome de marca baseado no nome próprio ou de família de uma pessoa directa ou indirectamente relacionada com a empresa (Dickinson, 2001), desde que seja pronunciável, significativo e memorável (Keller, 2003).
	3.7 Dispense uma especial atenção à definição de uma proposta de valor única e relevante na perspectiva dos clientes, e estabeleça um posicionamento de marca sustentável, credível e claro para cada marca.	*3.9 Crie uma proposta de valor focalizada, suportada por iniciativas de marketing originais e interactivas e que proporcione experiências positivas únicas aos clientes (Lodish et al., 2001; Morgan, 1999).*
		3.10 Defina um posicionamento de marca claro, distinto e subtil, que procure tirar partido das fraquezas e falhas das marcas das grandes empresas e dos distribuidores (Dickinson, 2001).
	3.8 No âmbito da estratégia de produto-mercado, procure desenvolver múltiplas linhas de produtos e actuar em mercados mais ou menos segmentados.	*3.11* Focalize num número reduzido de produtos e de linhas de produtos inovadores, flexíveis e de qualidade superior.
		3.12 Avalie *qual a estratégia competitiva genérica a prosseguir com a marca de acordo com as características da empresa: a) estratégia de nicho, b) estratégia de boleia/"free-riding", e c) e/ou formação de alianças estratégicas com outras*

	empresas (Lee et al., 1999).
	3.13 Aposte na diferenciação da marca através da contribuição para a diversidade e autenticidade, com sensibilidade aos gostos dos mercados locais, e a partir de uma localização cuidadosamente seleccionada (Dickinson, 2001).
	3.14 Em caso de concorrência (real ou potencial) com as grandes marcas, evite ser esmagado pelas ofensivas destas, adoptando um comportamento discreto e construindo a marca em locais menos visíveis para adquirir dimensão e ímpeto competitivo (Trout, 2001).
3.9 Focalize em categorias de produtos, avalie se existe vantagem na construção de múltiplas marcas previamente testadas, e crie uma nova marca apenas no caso de pretender comunicar aos clientes uma nova proposta de valor.	*3.15 Evite competir com os produtos principais das grandes marcas, e procure antes criar e liderar novas categorias de produtos facilmente compreendidas pelos clientes, assegurando uma ligação rápida entre a marca e a categoria de produto (Hill e Rifkin, 2000; Morgan, 1999; Trout, 2001).*
	3.16 Enfatize a criação e construção de apenas uma ou duas marcas fortes (Keller, 2003).
3.10 Desenvolva associações de marca secundárias e o capital de marca sempre que possível através de extensões de marca – extensões de linha ou de categoria de produtos.	*3.17 Identifique o maior número possível de associações secundárias positivas a promover, especialmente as que sinalizem qualidade e credibilidade (Keller, 2003).*
	3.18 Considere a utilização de estratégias de extensão de marca (sobretudo para a introdução de produtos relacionados com o conceito de marca), apenas

	quando o nome da marca estiver estabelecido e os nichos de mercado servidos forem mais competitivos e de menor risco.
3.11 Considere a construção de um mercado doméstico forte, o desenvolvimento de produtos desejáveis pelo mercado e a sustentação da marca como pré-requisitos inevitáveis para o sucesso da marca.	*3.19 Procure integrar de forma precoce a dimensão internacional na estratégia de desenvolvimento da marca (Kapferer, 2002).*
3.12 Escolha um mercado geográfico de intervenção comercial de âmbito regional, bi-regional ou global.	*3.20 Actue em mercados geográficos de âmbito mais local ou regional (Kapferer, 1990 a; 1990 b; Bergvall, 2001) mas, sempre e logo que possível, adopte uma orientação comercial mais global (Simon, 1996).*
3.13 Pondere a possibilidade de ocupação de posições de liderança nos mercados ou indústria de intervenção, se não de domínio, através de marcas vocacionadas para mercados de massa (mas também marcas de nicho).	*3.21 Procure conquistar posições de liderança nos mercados de intervenção através da concentração e adaptação dos esforços de marketing em marcas de nicho especializadas (Simon, 1996).*
3.14 Beneficie das vantagens da elaboração de um documento onde constem os aspectos essenciais relativos à substância e expressão da marca (e.g., Carta da Marca).	3.22 Idem, ainda que de uma forma simplificada.
3.15 Garanta a aprovação das estratégias da marca pelos responsáveis de topo da empresa e a alocação dos recursos e infra-estruturas necessários (internos) para a implementação e construção consistente da marca.	*3.23 Assegure a mobilização (interna e externa) e uma gestão criteriosa e criativa dos recursos necessários para a construção da marca (financeiros, técnicos e de tempo) (Dornelas, 2003; Lodish et al., 2001).*
3.16 Continue a investir na marca, mesmo que os objectivos financeiros não estejam a ser alcançados.	*3.24 Realize investimentos na marca enquanto tiverem um impacto incremental positivo de curto prazo nos proveitos da marca (Lodish et al., 2001).*

		3.25 Disponha de uma capacidade produtiva elástica e de um planeamento da produção eficaz, para assegurar flexibilidade produtiva e rapidez na satisfação de encomendas da marca (Kapferer, 2002). *3.26 Desenvolva redes de cooperação industrial e/ou comercial com empresas locais, para a construção de marcas próprias ou colectivas, e beneficiar de sinergias positivas (Abimbola, 2001; Bergvall, 2001; Morgan, 1999).*
Construção da marca	4. Conceba e execute programas integrados e excelentes de construção da marca, visando a sua eficaz disponibilização, uma divulgação apropriada e a criação consistente de conhecimento e de relações da marca com todas as partes interessadas.	4. Promova iniciativas tácticas de *marketing* que sejam particularmente focalizadas, criativas e interactivas, utilize métodos de comunicação de sementeira e desenvolva o *networking* com os clientes e outras partes interessadas para a construção da marca. *4.1 Focalize as iniciativas de marketing em uma ou duas associações principais como pontos de diferença ao longo do tempo (Keller, 2003).* *4.2 Preste um serviço aos clientes de uma forma mais flexível, personalizada e rápida do que as marcas concorrentes de maior dimensão, com base numa boa logística e maior proximidade física (Bergvall, 2001; Dickinson, 2001).*
	4.1 Crie e/ou semeie múltiplas redes de distribuição, que assegurem a proximidade, visibilidade e consistência na disponibilidade da marca.	*4.3 Crie redes de distribuição tendo em consideração a natureza e o âmbito geográfico do nicho de mercado-alvo a cobrir, com o apoio de campanhas promocionais do tipo "push" criativas (Keller, 2003).*

	4.4 Procure negociar e beneficiar, o melhor possível, do efeito de alavancagem comercial proporcionado pela distri-buição (Kapferer, 2002).
	4.5 Dispense cuidado aos meios de exposição e acções de venda da marca na loja e esforce-se por conseguir a melhor comunicação e visibilidade para a mesma (Kapferer, 2002).
4.2 Utilize de uma forma mais ou menos intensiva meios convencionais e não convencionais de comunicação de massa para divulgação interna e externa da marca, construção da identidade da marca e para dar vida à personalidade da marca.	*4.6 Concentre-se na comunicação pessoal directa e regular com os clientes e outras partes interessadas (e.g., redes de contactos pessoais, por carta, por email) para criar laços emocionais com os mesmos (Kapferer, 2002; Koehn, 2001).*
4.3 Construa estruturas sólidas de conhecimento da marca de forma consistente, que contribuam para uma elevada saliência da marca e para a criação de associações de marca fortes, favoráveis e únicas nas mentes dos clientes.	*4.7 Para construir o conhecimento da marca utilize de forma sistemática meios não convencionais de comunicação de marketing (e.g., "buzz marketing", referências de clientes, press-release, relações públicas credíveis, patrocínios, contactos com os meios de comunicação) (Bergvall, 2001; Kapferer, 2002; Keller, 2003; Morgan, 1999).*
	4.8 Utilize de forma limitada os meios convencionais de comunicação (e.g., publicidade), mas considere a realização de campanhas do tipo "pull" criativas e com custos reduzidos para captar a atenção dos clientes e gerar procura para a marca (Keller, 2003).
	4.9 Recorra a embalagens inovadoras, atractivas e informativas em substituição de campanhas publicitárias (Keller, 2003), e a estratégias de merchandising.

		4.10 Crie um 'dossier de imprensa com informações sobre a empresa, os produtos e serviços prestados, para ser distribuído por clientes, investidores e meios de comunicação.
	4.4 Enfatize a criação e o fortalecimento de relações de marca intensas, activas e fiéis com os clientes em particular e com as outras partes interessadas em geral.	*4.11 Atribua particular importância à criação, reforço e sustentação de relações de longo prazo com os clientes, com a colaboração activa dos empregados (Martz Marketing Group, 2002).*
Avaliação e melhoria da marca	5. Implemente um sistema de monitorização e avaliação da gestão da marca indirecto e formal que analise o desempenho da marca, permita assegurar que todas as actividades da marca são realizadas de forma eficiente e eficaz, e assegure constantemente a inovação e relevância da marca	5. Implemente práticas de monitorização da marca baseadas em indicadores simples e acompanhe directamente o desempenho corrente da marca no mercado, visando melhorar os processos de gestão da marca e introduzir inovações da marca com rapidez.
	5.1 Acompanhe e audite periodicamente o desempenho da marca utilizando técnicas e métodos quantitativos e qualitativos rigorosos e uma métrica da marca incluindo indicadores chave baseados nos clientes e na empresa (e.g., percepções de valor dos clientes, capital de marca, valor de mercado da marca, valor vitalício dos clientes, rendibilidade dos investimentos na marca).	*5.1 Atribua importância acrescida a indicadores qualitativos relacionados com as percepções dos clientes da marca (e.g., estudos de satisfação de actuais clientes, interpretações de potenciais clientes sobre a forma o valor da oferta da empresa é percebido em comparação com a concorrência) (Lodish et al., 2001).*
		5.2 Analise igualmente indicadores quantitativos que forneçam informações sobre a evolução do desempenho comercial, técnico e financeiro da marca, em termos absolutos e relativos (e.g., vendas, quota de mercado, quota de prateleira nos distribuidores, rendibilidade da marca).

	5.3 Procure desenvolver relatórios sucintos sobre o desempenho operacional da marca com uma periodicidade regular.
	5.4 Monitorize os componentes do capital de marca, ainda que mais em espírito (Lodish et al., 2001).
5.2 Utilize o sistema de avaliação da marca como base para a recompensa e promoção de carreira dos gestores da marca.	5.5 Avalie em que medida o desempenho da marca contribui para a sua auto-realização e afecta o seu auto-conceito.
5.3 Conduza periodicamente um processo de *benchmarking* do sistema de gestão da marca.	5.6 Considere que a comparação regular dos desempenhos e métodos da gestão da marca com as melhores práticas da marca dos concorrentes e/ou de empresas de referência de outros sectores de actividade pode facilitar o próprio desempenho.
5.4 Promova a formação e o desenvolvimento dos colaboradores para uma realização eficaz dos processos de gestão da marca.	5.7 Idem, particularmente da equipa operacional da marca.
5.5 Reconheça a importância dos efeitos de retroacção e de aprendizagem, e da ligação do sistema de avaliação a programas contínuos de melhoria do sistema e de cada processo da marca.	*5.8 Desenvolva um processo de aprendizagem recíproca com os clientes, aprenda rapidamente com os erros cometidos e proceda rapidamente aos ajustamentos devidos na gestão da marca (Koehn, 2001).*
5.6 Assegure um fluxo regular e permanente de inovações de marca radicais e incrementais que viabilizem a criação sistemática de valores acrescentados na perspectiva dos clientes e o reforço sustentado da diferenciação relevante da marca.	*5.9 Assegure uma prática regular de melhorias e inovações incrementais perceptíveis nos produtos, design, processos, canais de distribuição e tecnologias, que satisfaçam simultaneamente as necessidades dos clientes finais e dos distribuidores, viabilizem estratégias de diferenciação (Abimbola, 2001; Kapferer, 2002), e permitam o desenvolvimento de competências distintivas (Lodish et al., 2001).*

		5.10 Recorra ao apoio de Centros Tecnológicos e de Investigação para a realização de actividades de investigação e desenvolvimento de novas soluções produtivas e comerciais.
Paradigmas de gestão da marca	Produto, projectivo, adaptativo ou relacional (Louro e Cunha, 2001)	Empreendedor

Fonte: Investigador.

Ou seja, tem de se ter presente que muitos dos processos, instrumentos e métodos da marca propostos na literatura e utilizados em maior ou menor grau pelas grandes empresas não são necessária e igualmente relevantes para as PMEs, e que outros necessitam de ser devidamente adaptados. Confirma-se, nesta situação, a necessidade e oportunidade de se proceder a uma conceptualização das diferenças dos conceitos de gestão da marca identificadas no contexto da PME.

A dissertação mostra que a gestão da marca é praticada de uma forma diferenciada nas PMEs, mesmo nos casos em que os proprietários-gestores carecem ou detêm conhecimentos formais ou experiência prática muito reduzidos sobre a gestão da marca. Uma conclusão clara que se permite retirar é que nenhuma empresa estudada revelou adoptar ou estar interessada nas prescrições de gestão da marca que são advogadas na literatura convencional existindo, consequentemente uma dicotomia entre o corpo teórico da marca disponível e as práticas reais da marca nas PMEs. A investigação confirma, tal como sustentado por O'Driscoll e Murray (1998), que existe especificamente uma significativa assincronia entre a teoria e a prática da gestão da marca nas PMEs, prevalecendo uma situação em que a prática da gestão da marca vai manifestamente à frente da teoria, sem que os protagonistas manifestem uma adequada compreensão das suas propriedades e processos. Conforme foi salientado existe, naturalmente, uma considerável variação no grau de sofisticação das práticas de gestão da marca utilizadas pelas PMEs, indo desde a existência de iniciativas da marca dispersas e de nível muito básico (nas empresas de baixo nível de orientação empreendedora) até à adopção de estratégias e tácticas de marca algo aprimoradas em algumas das empresas de maior sucesso (nas de elevada orientação empreendedora). Neste último caso, as PMEs recorrem a um conjunto de técnicas e de princípios da marca básicos, de simples aplicação e pouco formais, sem recurso a fontes de informação maciça e utilização de técnicas de análises de dados sofisticadas.

Apesar de a gestão da marca nas PMEs (com uma gestão empreendedora) ser muito diferente relativamente a aspectos importantes dos conceitos e modelos encontrados na maior parte da bibliografia e divulgados em iniciativas de ensino e formação sobre a marca, os proprietários-gestores entrevistados na nossa investigação têm vindo a procurar construir e afirmar as suas marcas à sua maneira. Esta constatação não significa que se reivindique que todas as PMEs actuam em conformidade com as

conceptualizações propostas. Algumas (mas poucas) PMEs assentarão os seus procedimentos e pesquisas da marca em bases mais formalizadas, tendo em particular atenção os antecedentes académicos e profissionais, e a experiência dos vários actores. Contudo, esta investigação contribuiu para tentar demonstrar que são desenvolvidas nas PMEs práticas da marca algo eficazes e diferentes das propostas teóricas convencionais, associadas às especificidades do seu funcionamento e intrinsecamente ligadas aos pontos fortes revelados por este tipo de empresas. Apesar de se reconhecer que as práticas da marca no contexto da PME podem e devem ser melhoradas urgentemente em muitos aspectos, e que existem algumas debilidades na concepção e construção das marcas das PMEs que devem ser eliminadas através de uma consistente informação e formação dos vários actores envolvidos, esta investigação evidencia que existe um potencial de desempenho significativo associado às suas práticas da marca específicas, que pode e deve ser respeitado e devidamente alavancado. As conclusões desta investigação são, em larga medida, consistentes com as conclusões da investigação sobre o ***marketing*** empreendedor das PMEs propostas por Stokes (2000) e da investigação sobre modelos de qualidade no contexto da PME de McAdam (2000).

Baseado nos resultados empíricos da presente dissertação e de outras investigações, deverá ser desenvolvida uma abordagem teórica da gestão da marca na PME, que contemple um processo de gestão da marca adaptado à realidade destas empresas. Enquanto a descrição apresentada atrás proporcionou uma estrutura útil para servir como referência para a construção da teoria, de forma que esta esteja relacionada com os padrões de comportamento do mundo real das organizações, as prescrições teóricas deverão procurar proporcionar directrizes úteis para se pensar sobre as finalidades e como se deve ordenar os recursos eficientemente para as atingir.

Os dados empíricos da investigação sugerem que, nas PMEs que se encontram envolvidas em processos de gestão da marca, parecem existir ligações entre construtos do seguinte tipo, conforme as seis proposições teóricas apresentadas de seguida e derivadas do modelo explicativo da gestão da marca proposto na secção anterior:

Proposição 1: A limitação de recursos e a fase do ciclo de vida da PME, assim como o ambiente e normas da indústria em que opera, têm uma influência moderadora[9] na ligação entre a orientação empreendedora para a marca e a gestão da marca, e entre esta e o desempenho da marca.

Proposição 2: O nível de orientação empreendedora para a marca de uma PME é tanto maior, a) quanto mais interno for a localização do controlo[10] do(s) proprietário(s)-gestor(es), b) quanto mais centralizado for o poder de tomada de decisão num proprietário-gestor, c) quanto maior for a aprendizagem experencial acumulada do(s) proprietário(s)-gestor(es).

Proposição 3: Quanto mais elevado for o nível de orientação empreendedora, a) maior é a possibilidade da PME se preparar com antecipação para a marca, b) maior é a possibilidade da PME conseguir adaptar os processos da marca convencionais, e c) maior é a possibilidade de a(s) marca(s) próprias da PME desempenharem um papel central na formação da estratégia da empresa.

Proposição 4: Quanto mais uma PME se preparar antecipadamente para a marca, melhor é o desempenho da marca a prazo.

Proposição 5: Quanto mais uma PME adaptar os processos da marca convencionais, melhor é o desempenho da marca a prazo.

Proposição 6: Quanto maior for a centralidade da(s) marca(s) na estratégia da PME, melhor é o desempenho da(s) marca(s) a prazo.

Esta investigação demonstrou, ainda, o valor de uma investigação qualitativa com utilização do método de estudos de caso múltiplos, para revelar padrões consistentes de gestão da marca em PMEs. Os resultados permitem, desta forma, confirmar e alargar o trabalho de outros autores, assim como demonstrar novas descobertas.

[9] Por efeito moderador (ou efeito de interacção) entendemos o efeito de uma variável que influencia (modera) a relação entre duas outras variáveis e que, desta forma, produz um efeito de interacção.

5.4 Implicações para a teoria.

É sobejamente reconhecido na literatura que os gestores das PMEs não gerem de forma convencional e não tomam decisões de acordo com as convenções da literatura (Gilmore e Carson, 2000). Até à data, nenhuma investigação procurou descrever e explicar adequadamente e de forma ampla como e porque as PMEs implementam os processos de gestão das suas marcas e, mais concretamente, como diferem os conceitos de gestão da marca nestas empresas.

A dissertação proporcionou contributos para uma teoria focal da gestão da marca relativa ao contexto específico da PME, alargando e refinando o corpo de conhecimento existente sobre tal problemática, e permitindo aprofundar a compreensão das diferenças conceptuais da gestão da marca quando esta é praticada nas PMEs. Desta forma, preencheu uma lacuna de conhecimento na literatura da gestão da marca. Em particular, permitiu completar e alargar as perspectivas de abordagem de Abimbola (2001), Bergvall (2001), Kapferer (1990 a; 1990 b;1998; 2002) e Keller (1998; 2003), ao adoptar uma abordagem integrada e holística da gestão da marca, envolvendo todos os aspectos relevantes, o que nenhum autor fizera até à data. Nesta dissertação, pretendeu-se contribuir para o aumento do interesse sobre este tema ao proporcionar-se uma base teórica para o desenvolvimento sistemático futuro de um paradigma e teoria empreendedores da gestão da marca no contexto da PME.

Uma análise próxima da literatura revelou a falta de uma clara definição e uma atenção pouca cuidada às questões da conceptualização da marca em tal contexto, assim como um conhecimento empiricamente baseado virtualmente inexistente. Para além disso, a literatura da marca convencional dedicou até à data pouca atenção aos factores contextuais que podem tornar os conceitos e modelos de gestão da marca mais ou menos apropriados para um determinado sector de actividade económica. A literatura focal, por sua vez, reflecte um esforço muito limitado para o desenvolvimento de um quadro teórico para a compreensão da gestão da marca na PME.

[10] Em termos da confiança do(s) proprietário(s)-gestor(es) da PME na sua capacidade para controlar ou influenciar o seu ambiente e o seu destino.

Esta dissertação sintetizou o conhecimento existente sobre o assunto e proporcionou os fundamentos para futuras pesquisas ao clarificar o domínio dos construtos e ao construir um enquadramento integrado que inclui os vários processos de gestão da marca numa perspectiva holística e integrada. As conclusões apresentadas, obtidas através de uma investigação qualitativa com utilização de estudos de casos múltiplos, revelam a existência de padrões consistentes de gestão da marca no contexto específico da PME diferentes das conceptualizações convencionais de gestão da marca da literatura.

Em síntese, foi demonstrado que as principais diferenças teoricamente relevantes, tendo em consideração as cinco categorias analíticas identificadas e que permitem uma abordagem holística e integrada do fenómeno da gestão da marca (concepção da marca, organização para a marca, estratégia da marca, construção da marca, e avaliação e melhoria da marca), são resumidamente as seguintes:

(i) Os proprietários-gestores que se esforçam por desenvolver uma certa competência empreendedora, assente num estilo de decisão essencialmente intuitivo e actuação voluntariosa, são quem estão directa e pessoalmente envolvidos em processos de concepção e desenvolvimento de marcas de valor acrescentado orientadas pela inovação, em lugar de gestores e/ou especialistas da marca experientes actuando de forma racional, programada e delegada;

(ii) As competências organizacionais para a marca tendem normalmente a ser desenvolvidas de uma forma progressiva, com a criação de estruturas simples, centralizadas, com um único nível de gestão e poucas regras, e com processos e sistemas flexíveis e adaptáveis na implementação da política de marca, em vez da criação de estruturas formalizadas e complexas;

(iii) As estratégias de marca são, simultaneamente, deliberadas e emergentes, assumindo a formulação estratégica da marca menos relevância e a (in)consistência dos padrões de comportamento emergentes relacionados com a construção da marca uma importância acrescida;

(iv) A construção da marca é realizada com recursos e orçamentos limitados, assentando essencialmente em iniciativas tácticas de marketing não-programadas, criativas, tentativas e interactivas, focalizadas na utilização de métodos de

sementeira de comunicação das marcas e maior ênfase na criação e alavancagem de redes de relações com os fornecedores, distribuidores e clientes; e

(v) São adoptados procedimentos de monitorização da marca com uso de indicadores simples orientados para as análises de vendas e dos clientes, existindo uma pouca atenção dispensada ao impacto financeiro da marca e à medição do capital de marca, assentando a melhoria da marca em esforços com o desenvolvimento de inovações incrementais em termos de produtos, processos e tecnologias, em vez da adopção de sistemas de avaliação da marca sistemáticos, formais e indirectos e de inovações de marca de ruptura.

Nesta conformidade, tais resultados revelaram que, para que a operacionalização da gestão da marca seja viável no contexto estudado, as PMEs, estando normalmente condicionadas por uma escassez de recursos, de tempo e inexperiência neste domínio, tendem a simplificar a utilização dos instrumentos da marca e a sintetizar os vários procedimentos da marca. Ou seja, a tornar pouco complexa e devidamente acessível a gestão da marca, com a utilização de um conjunto básico de elementos e de actividades da marca, que traduzem o que é considerado possível e estritamente essencial para aquelas empresas. Numa fase inicial de implementação de uma política de marca própria autónoma (acompanhada pelo receio de reacção das empresas clientes sub contratadoras), a produção de produtos de marca própria destas empresas complementa a produção subcontratada de outras marcas e, progressivamente, à medida que a marca se vai afirmando e assumindo uma importância relativa maior no contexto da produção global, construindo e consolidando a sua base de clientes, e gerando liquidez, as PMEs vão progressivamente adoptando soluções cada vez mais sofisticadas. A evidência empírica sugere, igualmente, que a eficácia da gestão da marca está associada à dimensão da empresa e ao desenvolvimento da sua dimensão comercial, tendendo a gestão da marca a ser relativamente mais rigorosa, sofisticada e consistente com o aumento da dimensão da empresa e da importância da dimensão comercial. Tal significa que as empresas médias e que apostam fortemente na criação de estruturas comerciais directas revelam estar envolvidas em processos de construção de marca aparentemente mais desenvolvidos, promissores e sustentáveis.

A forma como a marca começa por ser concebida (associada a um processo de decisão predominantemente de natureza não-programada e improvisada, e baseada em dados escassos e enraizados na intuição, experiência e dinamismo dos proprietários-gestores) condiciona toda a evolução subsequente. O facto de a gestão da marca não ser interpretada como um processo empresarial sequencial e holístico, mas antes como um processo individualista assegurado pelo proprietário-gestor, a quem compete normalmente assegurar cumulativamente as principais actividades da marca, com uma particular atenção atribuída às actividades de organização e de construção da marca, é um factor particularmente distintivo.

A evidência empírica da investigação não foi, contudo, consistente com uma das propostas de Keller (2003, p. 703), nomeadamente no que respeita à necessidade de as PMEs enfatizarem a construção de uma ou duas marcas fortes. Efectivamente, algumas PMEs revelaram intenções de criar e construir mais do que duas marcas simultaneamente (ou constroem há vários anos mais do que duas marcas), com o argumento de que sentem necessidade de apresentar variedade e aumentar o seu poder negocial junto dos seus clientes. Tal situação pode justificar-se, considerando que, como se descreveu no capítulo 4, os proprietários-gestores tendem a privilegiar o conceito de marca-como-produto, para além da necessidade de diversificação da sua oferta de valor. Contudo, a diversificação de marcas poderá acarretar dificuldades para as PMEs, em termos de logística, de sustentabilidade e consistência da construção das marcas, de transparência na perspectiva dos clientes e, consequentemente, da força das marcas.

Através destas descobertas, estes resultados contribuem para: i) o desenvolvimento de um quadro teórico sobre a gestão da marca realizada por iniciativa de PMEs, que permite a construção sistemática de um novo campo de investigação académica e de um novo paradigma de gestão da marca de natureza empreendedora; e, ii) melhorar as práticas quotidianas da gestão da marca nestas empresas.

Em síntese, os resultados da investigação servem para se retirar várias implicações relevantes para a teoria: i) são os proprietários-gestores manifestando uma elevada intensidade da orientação empreendedora quem se envolve em processos mais credíveis e sustentáveis de criação e desenvolvimento de marcas; ii) a sustentabilidade de um processo de gestão da marca reside ainda na capacidade de desenvolvimento progressivo de competências da marca e numa gestão activa e disciplinada da marca, e

na qualidade do apoio dos serviços externos especializados de apoio à construção das marcas; iii) as especificidades das diferenças empresariais influenciam a forma como as PMEs geram as suas marcas, como os seus esforços de gestão da marca são organizados, e como o Governo pode influenciar os processos da marca.

Foi construído um modelo conceptual explicativo da gestão da marca no contexto da PME (ver Figura 5.1), que mostra as ligações entre um conjunto de pré-requisitos, as características inerentes dos proprietários-gestores das PMEs, a orientação empreendedora, a gestão da marca e o seu desempenho a prazo. Tal modelo integra 10 construtos: (i) a fase do ciclo de vida da empresa, (ii) o ambiente e normas da indústria de actuação, (iii) a personalidade, (iv) poder de decisão e (v) aprendizagem experencial do proprietário-gestor, (vi) a orientação empreendedora, (vii) a preparação para a marca, (viii) a adaptação dos processos da marca convencionais, a (ix) centralidade da marca e (x) o desempenho da marca.

O foco central do modelo é o efeito da intensidade da orientação empreendedora do proprietário-gestor nas três dimensões da gestão da marca identificadas no estudo empírico como tendo uma particular incidência sobre o desempenho da marca. O modelo sugere a necessidade de investigação adicional de natureza qualitativa sobre as diferentes dimensões da gestão da marca identificadas, comparações inter-indústrias e estudos estatísticos de validação do modelo.

Este modelo de base empírica, ao enfatizar o papel central da orientação empreendedora do proprietário-gestor na determinação do desempenho da marca a prazo, implica que a elevação do nível e frequência do empreendedorismo através do desenvolvimento de uma liderança forte (localização interna do controlo, centralização do poder de decisão e aumento da aprendizagem experencial e do grau de tecnocratização) é uma questão bem mais importante do que a disponibilização directa de mais recursos para a marca e a criação de um ambiente positivo para o empreendedor.

Uma implicação particularmente relevante é que o desenvolvimento de empreendedores competentes e com uma elevada intensidade da orientação empreendedora para a marca, numa perspectiva de longo prazo, parece ser uma questão fulcral para a construção de marcas de sucesso em PMEs. Outra implicação teórica relevante é que o proprietário-gestor necessita de dedicar atenção às três dimensões da gestão da marca identificadas, a saber: a preparação para a marca, a adaptação dos processos de gestão da marca e a

centralidade da marca. A preocupação com apenas uma destas dimensões pode não assegurar o desempenho positivo da marca a prazo, que deve ser encarada como um resultado das relações moderadoras ou interactivas destas dimensões e da intensidade da orientação empreendedora e dos factores determinantes desta. Como ilustração, a falta de preparação para a marca pode impedir que se adaptem convenientemente os processos de gestão da marca relevantes, o que por sua vez pode ter implicações sobre a importância que a marca possa assumir na gestão da empresa. Como o quadro teórico está focalizado no papel do proprietário-gestor/empreendedor no desempenho da marca, estará melhor ajustado às PMEs com características de liderança dominadora, a qual está muito provavelmente associada ao fundador da empresa. Será, consequentemente, menos aplicável às PMEs sem um líder forte ou fundador.

O modelo proposto sugere ainda outras direcções para estudos empíricos. Em primeiro lugar, será necessário alargar o estudo sobre quais são os processos de gestão da marca que efectivamente são utilizados na prática. Será cientificamente interessante realizar estudos inter-industriais e comparações trans-culturais das dimensões da gestão da marca identificadas. Finalmente, será importante que sejam realizados estudos estatísticos de validação do modelo de gestão da marca proposto.

No seu conjunto, esta investigação contribuiu para se aprofundar a compreensão da gestão da marca contemporânea em PMEs do sector do calçado português. Ao assumir uma visão holística e integrada da gestão da marca, proporcionou um maior realismo na apreciação de questões relevantes relacionadas com o *interface do marketing*/empreendedorismo. *Por um lado*, e conforme o modelo conceptual (normativo) das diferenças da gestão da marca no contexto da PME (integrando os contributos resultantes da investigação empírica e os contributos da literatura, estando estes devidamente apresentados em itálico) *vs.* modelo sintético (normativo) de gestão da marca convencional (derivado da literatura) apresentados em termos comparativos no anterior **Quadro 5.1**, confirmou-se que os princípios e modelos convencionais relacionados com a gestão da marca não estão, na sua maior parte, evidenciados nas práticas das PMEs. Os resultados obtidos são, contudo, consistentes com a literatura estabelecida do empreendedorismo. *Por outro lado*, a investigação permitiu identificar os conceitos de gestão da marca convencionais que se ajustam ao contexto, comportamentos, e processos identificados nas PMEs estudadas. De uma forma mais

importante, os resultados permitiram demonstrar que os paradigmas de gestão da marca identificados por Louro e Cunha (2001) não se enquadram na realidade das PMEs, assim como descrever um paradigma de gestão aplicável especificamente à forma de praticar a gestão da marca naquelas empresas e que denominamos de paradigma de gestão da marca empreendedor. Seguindo de perto a estrutura paradigmática adoptada por Louro e Cunha (2001), o paradigma empreendedor da gestão da marca é sumariamente descrito no **Quadro 5.2** seguinte.

Quadro 5.2 – Paradigma empreendedor de gestão da marca: Estrutura e conteúdo

Metáfora: Rede

Foco do Marketing: Orientação para um marketing da marca de inovação (não apenas em termos de inovação do produto, mas cobrindo todas as áreas da marca)

Gestão da marca:

Foco da gestão da marca: Relações e comunicações (com os clientes, fornecedores e distribuidores)

Definição de marca: Marca-como-produto diferenciado/valor acrescentado

Papéis da marca: Papéis centrados na empresa, associados com a criação de vantagens competitivas através da diferenciação pela qualidade do produto e serviço/interacção com os clientes

Dimensões da gestão da marca: Organização para a marca e construção da marca

Métrica do desempenho: Baseada em análises de vendas e dos clientes

Estrutura da gestão da marca: Liderança da marca pelo proprietário-gestor

Capacidades principais: De fora para dentro

Formação da estratégia da marca:

Orientação estratégica: Interna /externa

Foco estratégico: Produtos e interacções

Processo estratégico: Estratégias de marca deliberadas na visão global e formadas implicitamente

Fonte: Investigador (Dados da Análise).

Essencialmente, o paradigma empreendedor contempla uma abordagem da gestão da marca centrada na inovação do produto como a principal fonte de criação de valor. As marcas tendem a ser essencialmente entendidas como marcas-como-produto diferenciado/valor acrescentado, assegurando um conjunto de papéis centrados na empresa, associados com a criação de vantagens competitivas através da diferenciação pela qualidade do produto e por um contínuo serviço/interacção com os clientes servidos. Apesar de existir uma preocupação de utilização das marcas como meios de propriedade legal, de protecção contra as imitações e de veículos de comunicação e diferenciação visual, a ênfase é no entanto colocada na construção de relações de proximidade com os clientes (sobretudo intermediários e, por vezes, clientes finais), através da tentativa de alavancagem de duas dimensões principais: i) *desempenho da marca* (e.g., qualidade do produto e serviço, preocupação com a satisfação dos clientes, flexibilidade de actuação), e ii) *interacção com os clientes* (e.g., conselhos de vendedores, prestação de informações sobre a evolução dos mercados e tendências, receptividade às propostas dos clientes, contactos pessoais dos proprietários-gestores) (em consonância com as propostas de Simon, 1996). Neste contexto, a metáfora da rede é a que melhor traduz o papel da marca na mediação da comunicação e interacção das PMEs com os seus clientes e outras partes interessadas.

A investigação empírica realizada no âmbito desta dissertação revelou que a adaptação da organização empresarial para a implementação da política de marca e a implementação de iniciativas específicas para a construção das marcas são as dimensões da gestão da marca que consomem mais recursos (em termos de dinheiro e tempo). No contexto da PME, são os proprietários-gestores que operam de uma forma

empreendedora (com níveis de proactividade e de inovação mais ou menos elevado, e disponibilidade para assumir riscos), quem procura criar e construir marcas mais orientadas pela inovação e com valores acrescentados. As marcas são geridas com base em conceitos de marca focalizados e influenciados pela estratégia de produto da PME, sendo suportadas por um conjunto limitado de elementos da marca nem sempre integrados e consistentes ao longo do tempo (incluindo, predominantemente, o nome da marca, embalagem, e logótipo); envolvem uma particular atenção para com a mudança e adaptação organizacional para a prossecução da política de marca (e.g., nomeadamente, adaptação de tecnologias e processos produtivos, criação de serviços de concepção e desenvolvimento, recrutamento de estilistas, criação de equipas de vendedores e/ou de pontos de venda próprios, adopção progressiva de uma cultura de marca); envolvem a utilização de estratégias simples, inovadoras e simultaneamente deliberadas e emergentes; assentam em iniciativas tácticas de marketing da marca informais, interactivas e criativas, e a adopção de uma métrica de desempenho da marca baseada em análises dos clientes (perspectiva do cliente) e num número reduzido de indicadores relacionados com as vendas. As medidas relacionadas com quotas de mercado não merecem normalmente atenção e as relativas à rendibilidade da marca são pouco enfatizadas, assumindo no entanto alguns factores de natureza intangível uma importância significativa (e.g., auto-realização dos proprietários-gestores, prestígio comercial da empresa).

As PMEs utilizam normalmente estruturas organizacionais funcionais, envolvendo a existência responsáveis funcionais especializados e um departamento comercial que assegura a gestão operacional das actividades das marcas. Não existe normalmente um serviço ou responsáveis especializados nas questões do marketing da marca (e.g., gestor de marca), sendo o proprietário-gestor quem assegura directa e pessoalmente a gestão da actividades mais importantes relacionadas com a marca, ainda que recorrendo à colaboração de empresas de comunicação e publicidade. Esta configuração organizacional revela-se eficaz por permitir uma coordenação forte e personalizada da marca, uma centralização da responsabilidade das decisões relativas à marca e uma afectação de recursos de acordo com as possibilidades e importância estratégica das marcas para as PMEs que as desenvolvam.

Neste paradigma, a estratégia da marca é mais formada e menos formulada, focalizando na identificação, conquista e retenção de clientes no âmbito dos nichos de mercado servidos. O posicionamento adoptado é de natureza essencialmente funcional derivado de uma estratégia de marketing de diferenciação focalizada em consonância com as condições e normas da indústria de actuação. A formação da estratégia é informal, e as formas de chegar aos clientes são a criação de uma equipa de vendas directa e o recurso a distribuidores para se alcançar a cobertura de mercado possível. O principal desafio para a construção de marcas de PMEs consiste na identificação de um nicho de mercado defensável, na criação de pontos de diferença próprios e sustentáveis para a marca, numa demarcação das marcas das grandes empresas, na adopção de iniciativas de construção da marca focalizadas para dar a conhecer a marca aos clientes-alvo, e na criação de uma relação de proximidade mutuamente reconhecida e duradoura entre a empresa e os seus clientes.

Para uma compreensão mais aprofundada deste paradigma emergente de gestão da marca, foram apresentados no capítulo 4 três importantes instrumentos de conceptualização da marca e da gestão da marca de natureza descritiva, tendo como referência a realidade do contexto das PMEs do sector do calçado português:

1. Um modelo de progressão das marcas, com caracterização de cada fase evolutiva;
2. Uma caracterização das marcas das PMEs, em termos de análise SWOT (tendo como referência as marcas de identidade, tal como conceptualizadas no modelo anterior);
3. Um modelo conceptual descritivo mais detalhado da gestão da marca no contexto da PME, tendo como referência as cinco categorias analíticas adoptadas.

No presente capítulo, foram propostos quatro instrumentos de conceptualização de natureza explicativa e normativa, designadamente:

1. Modelo conceptual explicativo de gestão da marca no contexto da PME;
2. Definição do construto de gestão da marca no contexto da PME;

3. Modelo conceptual normativo das diferenças da gestão da marca no contexto da PME (reflectindo o paradigma empreendedor de gestão da marca) *vs.* modelo sintético (normativo) de gestão da marca convencional (derivado da literatura e mais orientado para as grandes empresas), contendo os novos aspectos e as adaptações a efectuar na literatura.

O paradigma teórico empreendedor da gestão da marca, que propomos para a realidade específica da gestão da marca nas PMEs, está ainda numa fase muito emergente e pré-paradigmática, face à reduzida produção teórica académica e profissional até à data, apesar de a prática da gestão da marca as PMEs que se encontram envolvidas em processos de construção de marca assumirem uma expressão significativa.

Em suma, as principais implicações para a teoria desta dissertação são as que se seguem. *Primeiro*, para que seja possível descrever e compreender as diferentes abordagens na gestão da marca utilizadas pelas diversas organizações, o quadro teórico existente deverá incluir o leque integral de formas de gestão da marca associado aos vários contextos de actuação. Os resultados da nossa investigação sugerem que não é teoricamente aceitável que a forma simplificada e adaptada de gerir a marca nas PMEs seja considerada deficiente e não apropriada face às conceptualizações limitadas da marca e da gestão da marca prevalecentes neste contexto. Qualquer tentativa de analisar a gestão da marca nas PMEs pelo prisma de qualquer dos quatro paradigmas "tipo ideal" identificados na teoria por Louro e Cunha (2001) muito possivelmente não captará o alcance daquilo que é efectivamente praticado. Tal é válido independentemente da dimensão da PME. Nesta conformidade, esta dissertação contribui para complementar o quadro de paradigmas de gestão da marca derivado da literatura por Louro e Cunha (2001), ao propor um novo paradigma empreendedor da gestão da marca derivado da investigação da literatura e da investigação empírica da realidade específica das PMEs.

Segundo, parece importante reconhecer que a gestão da marca no contexto da PME, sendo única em certos aspectos, é fundamentalmente diferente da gestão da marca tal como abordada na literatura convencional e praticada nas grandes empresas. Os resultados desta investigação permitiram identificar semelhanças nas práticas da gestão da marca para várias dimensões de PMEs, assim como variações de acordo com o

critério do nível de orientação empreendedora. Relacionado com isto, os resultados sugerem que futuras investigações sobre o tema deverão contribuir para o aprofundamento da compreensão de quando e porque razão diferentes formas de gerir a marca são utilizadas na prática e com que efeito no desempenho da marca e da empresa. Será necessário, ainda, compreender melhor a transição da prática de um tipo de marca para outro, e/ou a prática de mais do que um tipo de marca dentro da mesma empresa.

Terceiro, é provável que muitas das PMEs se venham a sentir tentadas a desenvolverem uma gestão de marca de identidade e/ou de marca estendida. As PMEs poderão vir a crescer em dimensão, âmbito de acção e em recursos e a ser induzidas a desenvolver aptidões e infra-estruturas de gestão da marca mais sofisticadas. As PMEs mais empreendedoras e preparadas poderão sentir a necessidade de melhorar a eficácia e eficiência da sua gestão da marca, no contexto de mercados globais e cada vez mais competitivos e exigentes e, por tal motivo, pretender refinar e adoptar processos de gestão da marca um pouco mais formais, sistematizados e integrados, e com respeito pelas suas características inerentes de funcionamento. Por conseguinte, é relevante que as conceptualizações da marca (como as proporcionadas nesta investigação no Quadro 4.24) distingam entre os diferentes tipos de marca e a fase de progressão em que se encontram ou pretendem evoluir.

Finalmente, para além destes contributos para o corpo teórico da marca, esta dissertação contribuiu igualmente para a teoria do *interface marketing/empreendedorismo*. Proporcionou um modelo conceptual da gestão da marca no contexto da PME tendo em consideração as características únicas das PMEs e a natureza específica do seu marketing, que no estudo empírico realizado se revelou ser diferente das grandes empresas. O contributo para a teoria do *interface marketing/empreendedorismo* é importante por alargar a sua área de investigação, envolvendo uma abordagem sistemática do fenómeno da marca nas PMEs, que vem assumindo uma importância crescente e vital nas estratégias competitivas destas empresas, e em relação ao qual tem vindo a ser reclamada uma maior atenção em termos de investigação académica e empírica, como se evidenciou na secção 1.3 desta dissertação. Tradicionalmente, tem sido privilegiada a atenção dispensada a um marketing mais de 'produto'. No entanto, devem ser desenvolvidos esforços relacionados com a conceptualização de um marketing empreendedor da 'marca' nas PMEs. A perspectiva do marketing

empreendedor da 'marca' implica novos desafios e competências específicas, assim como a utilização de instrumentos, métodos e processos diferentes dos utilizados por estas empresas quando actuam numa óptica estrita da produção e comercialização de produtos sem marca, ou quando as "marcas" (ou marcas básicas) desempenham um papel meramente residual e funções de natureza mais cosmética e táctica.

O empreendimento da marca, sendo uma importante inovação empresarial em si, pode actuar na prática das PMEs como uma "mola" para elevar o nível e frequência da orientação empreendedora dos proprietários-gestores destas empresas, ao (i) implicar um aumento da sua proactividade, espírito de inovação e capacidade de assunção de riscos medidos, (ii) exigir novos esforços e a criação e desenvolvimento de competências específicas, (iii) traduzir-se num *"up-grade"* da qualidade de gestão da empresa e da sua carteira de produtos, (iv) intensificar a aceleração da aprendizagem experencial dos responsáveis empresariais, e (v) implicar transformações nas configurações e comportamento organizacionais que se traduzam numa maior orientação de mercado (e.g., uma maior preocupação com a antecipação dos impactos ambientais e escrutínio dos mercados, clientes e concorrentes). A nossa investigação empírica sugere que o marketing praticado nas PMEs na situação de 'produtos de marca' é significativamente diferente do marketing praticado quando na situação de 'produto sem marca', exigindo novos recursos, competências, atitudes e comportamentos, devendo a literatura passar a reconhecer tal diferença.

5.5 Implicações práticas.

Os contributos **fundamentais para a gestão** dos resultados da investigação podem ser resumidos nos seguintes termos:

1. Apresentação de uma abordagem da marca holística, concisa e clara na sua apresentação, que possa ajudar os responsáveis das PMEs a: (i) ter uma visão integral e integrada da gestão da marca; (ii) identificar os factores operacionais que poderão conduzir ao sucesso da marca a longo prazo; e (iii) ligar os objectivos estratégicos da marca, a longo prazo, com as acções desenvolvidas no curto prazo e que, simultaneamente, permita que os colaboradores da empresa envolvidos na gestão da marca saibam como contribuir eficazmente para o sucesso da mesma;
2. Ajuda aos proprietários-gestores para alavancarem os seus recursos da marca, melhorarem o desempenho das marcas e alcançarem vantagens competitivas sustentáveis;
3. Compreensão das causas dos sucessos alcançados e dos entraves colocados às empresas do sector do calçado na construção de marcas e num melhor desempenho das mesmas;
4. Identificação de iniciativas de marca críticas a desenvolver pelas empresas ou entidades oficiais, públicas ou privadas.

De seguida, apresentam-se implicações práticas concretas para os responsáveis empresariais e para os responsáveis sectoriais e governamentais.

5.5.1 Para os responsáveis empresariais.

Podem ser retiradas várias implicações para a gestão da marca, nomeadamente para os proprietários-gestores das PMEs. Uma implicação particularmente importante é que, considerando que o tipo de gestão da marca praticado pelas PMEs assenta numa base relacional significativa, os proprietários-gestores deveriam focalizar a sua atenção na

compreensão, estabelecimento e facilitação quer de relações pessoais, quer empresariais, de uma tal forma que seja desenvolvida uma rede de contactos eficaz e alargada que beneficie as actividades de criação e construção de marcas. Os esforços de investimento em particular na marca (em termos de tempo, esforço pessoal e recursos financeiros) deverão ser colocados quer em relações individuais, quer no reforço da posição da empresa numa rede de empresas.

Em termos do desempenho da marca e da sua avaliação, os resultados desta investigação mostraram que as PMEs estudadas tendem a privilegiar a obtenção de informações sobre as vendas e o grau de satisfação dos clientes, e que atribuem pouca relevância à preparação e análise de indicadores financeiros. Desta forma, os proprietários-gestores deverão estar conscientes dos riscos de gestão que correm ao não atribuírem a suficiente atenção à evolução do desempenho global da marca através da utilização de indicadores chave relacionados com a empresa (e.g., retorno dos investimentos na marca, quota de mercado absoluta e relativa, quota de prateleira) e com os clientes. Deveriam igualmente atribuir maior importância à análise de casos de marcas de PME de sucesso e tentar aprender com os mesmos, assim como aprender a adoptar as abordagens mais holística das empresas de maior dimensão. Deverão, sobretudo, não tentar adoptar as práticas e instrumentos de gestão da marca utilizadas pelas grandes empresas sem previamente considerar a relevância, a situação específica em que se encontra a empresa e a sua capacidade para os implementar.

Finalmente, uma compreensão das práticas de gestão da marca nas PMEs por comparação com aquelas das empresas de maior dimensão poderá ajudar os proprietários-gestores e outros gestores a identificar que áreas da gestão da marca podem ou devem ser activadas à medida que foram evoluindo para se transformarem em organizações de maior dimensão. O contexto empresarial colocará pressões crescentes no sentido de uma maior diferenciação relevante das ofertas de valor das empresas e uma adequada forma de sinalização dirigida ao mercado sobre a natureza da promessa e da experiência proporcionada por tais ofertas. O desenvolvimento de marcas pode ser a solução mais eficaz para se delinear e defender juridicamente as soluções criativas e inovadoras geradas pelas empresas. No entanto, a crescente complexidade associada à gestão consistente da marca exige (como foi evidenciado ao longo desta dissertação) um conhecimento e preparação antecipados para a criação e desenvolvimento da marca para

patamares de sofisticação mais elevados. Uma apreciação dos responsáveis das PMEs sobre os processos e elementos que integram um sistema de gestão da marca coerente e integrado ajudará os proprietários-gestores e gestores executivos a desenvolverem a sua capacidade para implementarem com eficácia uma política de marca consistente.

Foram identificadas as seguintes outras implicações práticas para os responsáveis empresariais das PMEs relacionadas com a criação de condições favoráveis a uma gestão de marca bem sucedida:

1. Deve ser desenvolvido um esforço contínuo, acelerado e disciplinado de aprendizagem e de re-aprendizagem que permita aos responsáveis das PMEs tornarem-se e manterem-se, em termos de elevado nível e frequência, empreendedores e inovadores, com adopção de políticas e práticas empreendedoras de gestão da marca;
2. Deverá ser devidamente tomado em consideração pelos responsáveis destas empresas o modelo das diferenças da gestão da marca nas PMEs proposto nesta dissertação, de forma a evitarem a adopção de práticas de gestão da marca inconsistentes com as suas características inerentes, como um guia para avaliação do cumprimento dos princípios implícitos e para optimizarem a eficácia da gestão das suas marcas;
3. Deverá ser reconhecida importância estratégica à adopção de uma política de marca, e existir preocupação com o respeito pelos requisitos essenciais para a criação e desenvolvimento de marcas em PMEs;
4. Deverá haver uma aposta consistente na formação nos temas relacionados com a marca e a gestão da marca;
5. Deverá ser promovida a elaboração de planos de marca simples e sintéticos, que clarifiquem e precisem aspectos críticos como, e.g., o conceito de marca a desenvolver, os valores chave da marca, a visão da marca, o sistema de identidade a implementar, a proposta de valor na perspectiva do cliente e o respectivo posicionamento;
6. Existe interesse num certo grau de tecnocratização no que respeita às actividades de gestão da marca;

7. Deverá ser efectuada um esforço voluntarista de desenvolvimento das competências específicas para a marca;
8. A gestão da marca deve ser assegurada de uma forma activa, consistente e disciplinada, devendo existir uma preparação prévia para a marca, uma adequada adaptação dos processos de gestão da marca à realidade da empresa e a definição da centralidade da marca na gestão da empresa;
9. Deverá ser promovida a transição de um marketing de distribuição de mono canal para um marketing de multicanal, preferencialmente envolvendo canais de controlo directo.

5.5.1 Para os responsáveis sectoriais e governamentais.

Foram identificadas as seguintes implicações práticas para os responsáveis sectoriais e governamentais:

1. Quaisquer programas que visem estimular o empreendedorismo em geral, e a criação e construção de marcas em particular, nas PMEs, beneficiarão grandemente se adaptarem as suas recomendações e exigências à natureza específica do funcionamento deste tipo de empresas;
2. Desenvolver, de forma prioritária, políticas (nomeadamente fiscais) e programas de encorajamento e apoio ao empreendedorismo e à formação em gestão da marca, direccionadas em particular para os proprietários-gestores de PMEs e seus quadros;
3. Apoiar estudos de benchmarking de processos de gestão da marca, a nível nacional e internacional, e estimular a adopção de processos de certificação de qualidade por empresas do sector envolvidos em processos da marca;
4. Criar um lobi do calçado português nos principais mercados estrangeiros visados pelas empresas portuguesas do sector;
5. Desenvolver sistemas de apoio específicos a marcas de PMEs com um histórico relevante e com planos de marca realistas e consistentes;

6. Tomar em devida consideração a existência de diferenças de gestão da marca nas PMEs na elaboração de políticas e programas de apoio à criação e desenvolvimento de marcas nacionais;
7. Promover a divulgação das marcas nacionais desenvolvidas por PMEs;
8. Apoiar e promover a investigação sobre o interface marketing/ empreendedorismo e, em particular, sobre temas relacionados com a construção de marcas;
9. Criar uma base de dados e um fundo bibliográfico sobre a gestão da marca, particularmente no contexto da PME;
10. Promover a realização de *workshops* sobre a gestão da marca, numa perspectiva intra-sectorial, inter-sectorial e internacional;
11. Desenvolver programas de apoio ao desenvolvimento de competências específicas da marca.

5.6 Limitações da investigação.

Esta investigação tem certas limitações que deverão ser reconhecidas e ultrapassadas em futuras investigações. Como *primeira* e principal limitação do estudo, refere-se o facto de o número de casos estudados e a incidência da investigação sobre o sector específico do calçado português não serem suficientemente significativos para assegurar a generalização das conclusões em nenhuma circunstância. Ainda que a amostra das empresas seja razoavelmente ilustrativa do sector analisado não deixa, no entanto, de ser uma amostra de conveniência. No âmbito das empresas do sector do calçado português que integravam esta amostra, foram ainda entrevistados apenas os proprietários-gestores de PMEs, não se tendo revelado possível entrevistar mais colaboradores de tais empresas. Consequentemente, os resultados poderão não ser generalizados para toda a população de PMEs, sendo necessário o desenvolvimento de outros estudos qualitativos que repliquem a investigação realizada. Como *segunda* limitação, haverá que considerar que os respondentes proporcionaram informações auto-reportadas, baseadas nas suas percepções, opiniões e práticas (ainda que devidamente trianguladas, sempre que possível). Podem ter, de algum modo, racionalizado os processos que pudessem ter consequências favoráveis ou desfavoráveis para as suas auto-imagens. *Terceira e última* limitação, a investigação examinou apenas as marcas consideradas como ilustrativas do sector estudado até à altura. Por este motivo, os resultados poderão estar sujeitos a efeitos de selecção que não estariam presentes se marcas sem aquelas características tivessem sido incluídas.

Não obstante estas limitações, a solidez dos resultados obtidos e a sua importância para a teoria focal da marca sugere que os futuros investigadores e as entidades oficiais e sectoriais considerem devidamente as diferenças relevantes da gestão da marca no contexto da PME.

5.7 Investigação futura.

O modelo das diferenças da gestão da marca em PMEs de base empírica poderá ser utilizado e desenvolvido de várias maneiras. Em termos de investigação futura, as seguintes áreas parecem revestir-se de importância:

1. Replicação da investigação empírica em diferentes sectores de actividade económica, países, regiões e continentes, abrangendo PMEs com processos de gestão de marcas de sucesso e de insucesso, para verificar e refinar as diferenças detectadas. Deverá, igualmente e se possível, tentar obter informações de múltiplos respondentes de todos os níveis e funções. Tais estudos poderão vir a contribuir para uma maior robustez e validade do modelo proposto nesta dissertação (Eisenhardt, 1989);
2. O modelo proposto poderá constituir um ponto de partida útil para o teste de hipóteses com utilização de técnicas quantitativas/positivistas, para se verificar a correlação entre as categorias e os factores identificados, e/ou identificar relações entre variáveis relevantes;
3. Tentativa de definição de um conjunto essencial de princípios de gestão da marca essencialmente aplicáveis no contexto da PME, devidamente assente no bom senso, no conhecimento adquirido e na evidência empírica recolhida;
4. Desenvolvimento das proposições teóricas propostas nesta dissertação na secção 5.3 e de novas questões de investigação;
5. Realização de estudos sobre percepções dos clientes (intermediários e finais) relativas a marcas desenvolvidas por PMEs;
6. Realização de estudos longitudinais sobre os processos de gestão da marca na PME;

Apêndices

Apêndice 1

Conceitos de gestão da marca relevantes, por autores

Apêndice 1 – Conceitos de gestão da marca relevantes

Principais fontes	*Modelos da marca associados*	*Conceitos relevantes (principais e seus componentes)*
Park *et al.* (1986)	Modelo de Gestão do Conceito de Marca	Conceito de marca, estratégia de marca, imagem de marca, posicionamento da marca.
Kapferer (1992; 1998; 2000; 2001; 2002)	Modelo Piramidal da Identidade da Marca; Modelo da Gestão Temporal da Marca	Arquitectura da marca, capital de marca, estratégia de marca, inovação de marca, liderança de marca, marca (natureza da marca, processo da marca, papéis da marca, requisitos da marca), prisma da identidade de marca (identidade da marca, carta da marca, facetas da identidade – físico, personalidade, cultura, relação, reflexo e auto-imagem da marca), sistema da marca (visão e propósito da marca, valores da marca, personalidade da marca e posicionamento de marca), valor acrescentado da marca.
Keller (1993; 1998)	Modelo do Capital da Marca Baseado no Cliente	Auditoria de marca (inventário da marca, exploratório da marca, posicionamento da marca); associações secundárias, capital de marca, conhecimento de marca (consciência de marca, imagem de marca, associações de marca), elementos da marca (identidade de marca), estratégia de marca, hierarquia da marca, inovação, monitorização da marca, personalidade da marca, programas de *marketing* de suporte, significado da marca, sistema de gestão do capital de marca (carta do capital de marca, relatório do capital de marca e director do capital de marca).
Gordon *et al.* (1994)	Modelo Evolutivo do Capital de Marca	Associações de marca, consciência de marca, lealdade à marca, nome de marca, posicionamento de marca, valor de marca.
(Cont.)		

Young & Rubicam (1994)	Brand Asset Valuator	Capital de marca, conhecimento da marca, diferenciação, estima, relevância.
Mosmans, Andy (1995)	Modelo de Vitória da Marca	Estratégia de marca, identidade e essência da marca, posicionamento da marca, relação de marca, valores de marca, visão da marca (missão da marca, ambição de marca), voz da marca.
Upshaw, Lynn B. (1995); Upshaw e Taylor (2000)	Modelo da Identidade de Marca	Capital de marca, estratégia de marca, identidade e essência da marca (posicionamento da marca e personalidade da marca), liderança de marca, realidade da marca, visão da marca.
Goodyear, Mary (1996)	Modelo de Evolução da Marca	Marca como referência, marca como personalidade, marca como ícone, marca como empresa, marca como política, produto sem marca.
Dyson, P., A Farr e N. S. Hollis/ M. Brown International (1996)	Pirâmide BrandDynamics	Capital de marca, desempenho da marca, presença da marca, relação de marca (de ligação), relevância da marca, vantagem da marca.
Macrae, Chris (1996)	Abordagem da Carta da Marca	Arquitectura da estratégia da marca, arquitectura da marca, arquitectura da organização da marca, capital de marca, essência da marca, herança da marca, identidade de marca, liderança de marca, sementeira da marca.

(Cont.)

Aaker (1996 a); Aaker e Joachimsthaler (2000)	Planeamento de Identidade da Marca	Capital de marca, estratégia de marca, liderança de marca, marca, organização de marca, personalidade da marca, sistema de identidade de marca (identidade de marca, perspectivas da identidade, proposta de valor da marca e relação cliente-marca), sistema de implementação da identidade de marca (posição de marca, execução da marca, monitorização de marca, análise estratégica da marca), sistema de marca.
de Chernatony e Dall'Olmo Riley (1998 b)	Modelo do Duplo Vórtice	Capital de marca, cultura corporativa, estratégia de marca, herança da empresa, missão de marca, recursos tácticos da marca (política de nome da marca, capacidade funcional, serviço, redução de risco, comunicação, instrumento legal e personalidade da marca), relação de marca, valor do *stakeholder*, valores de marca, visão de marca.
de Chernatony (1999)	Modelo do Intervalo Identidade de Marca-Reputação da Marca	Capital de marca, estratégia de marca, identidade da marca (visão de marca, cultura de marca, valores de marca, posicionamento de marca, personalidade da marca, apresentação da marca), reputação da marca (imagem de marca).
Na, Woon B., R. Marshall e K. L. Keller (1999)	Modelo do Poder de Marca	Consciência de marca, capital de marca, conhecimento de marca, imagem de marca.
Urde, Mats (1999)	Modelo Hexagonal da Marca	Associações de marca, capital de marca, estratégia de marca, identidade de marca, missão da marca, posicionamento da marca, consciência de marca, valores de marca, visão da marca.

(Cont.)

Keller (2000)	Modelo do Capital da Marca Baseado no Cliente	Capital de marca, identidade de marca (saliência da marca, consciência da marca), relação da marca (ressonância da marca, lealdade à marca), resposta à marca (julgamentos da marca, sentimentos da marca), significado da marca (imagem da marca, associações de marca, desempenho da marca, imaginário da marca).
Davis, Scott M. (2000)	Modelo de Gestão do Activo de Marca	Avaliação de marca, capital de marca, comunicação da marca, estratégia de marca, imagem de marca, liderança de marca, posicionamento de marca, visão da marca.
Kunde, Jesper (2000)	Modelo de Religião da Marca	Cultura de marca, envolvimento de marca, liderança de marca, missão corporativa, Religião Corporativa, valores de marca, visão corporativa.
De Chernatony (2001 c)	Modelo de Construção e Sustentação de Marcas	Auditoria da marca, avaliação da marca, capital de marca, cultura organizacional, essência da marca (posicionamento da marca e personalidade da marca), estratégia de marca, implementação interna da marca, liderança de marca, objectivos da marca, recursos da marca, visão da marca (futuro visionado, propósito da marca e valores de marca).

Fonte: Investigador.

Apêndice 2

Definições dos conceitos salientes da gestão da marca convencionais

Apêndice 2 – Definição dos conceitos salientes de gestão da marca
(Por ordem alfabética)

Conceito	*Definição e atributos essenciais*
Avaliação da marca	Consiste num exame detalhado e periódico da marca sob os pontos de vista do *marketing*, financeiro e legal, promovido pela empresa e integrando actividades de análise do desempenho corrente da marca e das suas perspectivas de evolução, das oportunidades de mercado e da concorrência (Murphy, 1994). Foram propostas conceptualizações salientes sobre a monitorização e avaliação da marca e o contexto em que a mesma deve ocorrer por Aaker (1996 a), Keller (1998), de Chernatony e McDonald (1998), Davis (2000) e de Chernatony (2001 c). Envolve um conjunto de técnicas e de procedimentos de investigação que visa concretamente: (i) obter uma compreensão sobre o desempenho interno e externo da marca, fornecendo informações oportunas e relevantes por forma a que os seus responsáveis possam controlar o seu desenvolvimento estratégico e táctico (Campbell, 1998; Keller, 1998; Murphy, 1994); (ii) monitorizar a saúde da marca e medir o capital construído pela marca ao longo do tempo (Aaker, 1996 a; de Chernatony e McDonald, 1998); (iii) ajudar a manter um foco organizacional e comunicações consistentes interna e externamente relativas à marca; (iv) permitir uma melhor afectação dos recursos da marca no futuro; (v) fornecer informação que possa ser utilizada para a remuneração dos colaboradores; e (vi) disponibilizar informação sobre o retorno dos investimentos na marca (Davis, 2000). Em termos operacionais, a implementação de um sistema de avaliação de marca eficaz implica: (i) a selecção criteriosa de um conjunto de medidas interrelacionadas e mutuamente dependentes relativas ao desempenho interno e externo da marca, adaptado à realidade e ao ambiente da empresa, e que permita analisar a eficácia dos programas de marketing da marca; (ii) a realização de um conjunto integrado e interdependente de actividades de avaliação (ligando os procedimentos de investigação associados à auditoria prévia da marca, aos estudos de trajectória/monitorização da marca e aos sistemas de gestão do capital de marca e da identidade da marca); (iii) a identificação das fontes de capital de marca e das formas de alavancar o capital de marca; e (iv) a consideração dos vários processos chave que integram as fases do processo de gestão estratégica da marca. O sucesso da marca deve ser medido com o recurso a uma combinação de várias dimensões da marca e à utilização simultânea de um conjunto de critérios baseados quer na empresa, quer no cliente, considerando a complexidade e a natureza multifacetada da marca (Aaker, 1996 a; Calderon et al., 1997; de Chernatony, 2001 c). Na prática, o *design* e o conteúdo do sistema de avaliação de marca tendem, contudo, a ser influenciados sobretudo por dois factores: (i)

	pelo mercado em si e suas características; e (ii) pela perspectiva de gestão da marca dominante, da empresa ou da agência de comunicação/marketing que apoia a marca (de Chernatony et al., 1998); ou seja, tenderão a ser privilegiadas medidas de desempenho diferentes em função da situação e das tendências do mercado servido, e ainda quando predominar uma perspectiva de gestão da marca externa ou de *output* (e.g., ênfase na construção de capital de marca baseado no cliente) ou interna ou de *input* (e.g., ênfase na criação de identidade da marca), sendo utilizadas sobretudo medidas baseada no cliente (e.g., "consciência de marca" ou "associações de marca"), ou na empresa (e.g., "rendibilidade" e "quota de mercado"). A literatura revela que o sistema de avaliação da empresa (ou da marca) existente afecta o comportamento dos gestores e dos empregados (Kaplan e Norton, 1992).
Capital de marca	Refere-se ao efeito incremental da marca (especialmente do nome da marca) comparado com outro conceito de qual seria a resposta dos clientes ao mesmo produto e serviço se este não possuísse marca (Barwise, 1993). Por outras palavras, respeita aos efeitos de marketing unicamente atribuídos à marca (Keller, 1998), sendo os diferentes pontos de vista teóricos existentes sobre este conceito consistentes com a noção de que representa o 'valor acrescentado' com que um produto é dotado como resultado dos investimentos passados no *marketing* da marca. Verifica-se que o cliente tem merecido a atenção de uma parte significativa das análises sobre o capital de marca (e.g., Keller, 1993; 2002; Gordon et. al., 1994; Young & Rubicam, 1994; Lassar et al., 1995; Aaker, 1996 a; 1996 b; Dyson et al., 1996; Troiano, 1996; Keller, 1998; Silverman et al., 1999; Keller, 2000; Lederer e Hill, 2001). A partir, sobretudo, da segunda metade da década de 90 verificou-se um acréscimo notório da importância relativa da literatura sobre a gestão do capital de marca na perspectiva da empresa (e.g., Kapferer, 1992; Arnold, 1992; Upshaw, 1995; Macrae, 1996; de Chernatony e Dall'Olmo Riley, 1998 b; Kapferer, 1998; de Chernatony, 1999; Urde, 1999; Davis, 2000; Kunde, 2000; de Chernatony, 2001 c; Kapferer, 2001; Temporal, 2002). No entanto, estas diversas abordagens do capital de marca são consideradas na literatura como complementares entre si: para alguns autores, o capital de marca refere-se essencialmente à importância da marca para os consumidores e à sua existência como memórias dos clientes (Aaker, 1991; Keller, 1993; Na et al., 1999; Keller, 2000); outros encaram o capital de marca como o valor económico de mercado da marca encarada como um activo (e.g., Simon e Sullivan, 1993); para outros autores ainda, o capital de marca resulta da capacidade da empresa para assegurar uma gestão adequada da marca ao longo do tempo (Kapferer, 1992; Upshaw, 1995; Aaker, 1996 a; de Chernatony, 1999). O capital de marca deve, em conformidade, ser interpretado tendo em conta quatro níveis de análise

	interrelacionados: os clientes, a empresa proprietária da marca, os canais de distribuição e os mercados financeiros[1]. Do ponto de vista da gestão empresarial, a análise do capital de marca baseado no cliente assume uma importância crítica ao permitir a identificação das fontes do capital de marca, e o reconhecimento do capital de marca tem fortes implicações sobre o marketing operacional praticado pelas empresas ao implicar: (i) uma necessidade de maior atenção dos responsáveis de topo à gestão das marcas, passando as marcas a serem da responsabilidade dos CEO e deixando a política da marca de merecer a atenção apenas do pessoal de marketing; (ii) a importância estratégica da capitalização com base no foco em apenas uma ou várias marcas importantes, e a eliminação da proliferação de marcas; (iii) que a construção de marcas passe a depender da capacidade permanente de inovação da empresa e da alocação criteriosa das inovações no âmbito da carteira de produtos; (iv) a prevalência do conceito de identidade de marca sobre o conceito de imagem de marca; e (v) que se deve tirar o maior partido possível do rendimento proporcionado pelo capital de marca através de uma adequada política de extensão de marca (Kapferer, 1998). A abordagem financeira do capital da marca procura, por sua vez, isolar os *cash flows* ou lucros incrementais associados à marca. Na prática gestionária, o capital de marca pode ser encarado como uma forma de focar os esforços de marketing (Keller, 1998), ou como o resultado do processo de gestão estratégica da marca (Biel, 1999). A vantagem competitiva das empresas que possuam marcas com um capital elevado inclui os seguintes benefícios: maior lealdade dos clientes; menos vulnerabilidade às acções de marketing da concorrência; menos vulnerabilidade às crises de marketing; margens acrescidas; resposta dos consumidores a aumentos de preço mais inelásticas; respostas dos consumidores a baixas de preços mais elásticas; maior cooperação e apoio dos canais de distribuição; maior eficácia do marketing de comunicação; oportunidades de licenciamento possíveis e oportunidades de extensão de marca adicionais (Keller, 1998), e possibilidade de criação de barreiras à entrada de concorrentes (Ambler e Kokkinaki, 1999). A gestão de marca deve envolver, consequentemente, a concepção e implementação de programas e actividades de marketing de natureza estratégica, visando a construção, gestão e medição sistemáticas do capital de marca.

[1] É de notar que a investigação fundamental em marketing tem atribuído maior importância ao estudo do capital de marca na perspectiva do cliente do que na da empresa.

Conhecimento de marca	Consiste num nodo da marca em memória dos consumidores com uma variedade de associações ligadas a si, sendo caracterizado por dois componentes a que correspondem duas fases de desenvolvimento do capital de marca: a *consciência de marca* e a *imagem de marca* (Keller, 1993). É um conceito particularmente enfatizado pela abordagem teórica do capital de marca baseada no cliente (e.g., Keller, 1993; 1998; 2000; 2003; Young & Rubicam, 1994). Uma das principais características da literatura da marca recente é a sua notória focalização na experiência do cliente com a marca e nos efeitos de tais experiências nas memórias dos consumidores (Supphellen, 2000). Deve-se a Keller uma conceptualização sistematizada e aprofundada deste construto, para quem o conhecimento de marca é a chave para se criar o capital de marca, devendo os responsáveis da marca necessariamente conhecer como é que tal conhecimento se forma e existe na memória dos consumidores. A partir da premissa básica de que o poder de uma marca assenta "no que os clientes aprenderam, sentiram, viram, ouviram, etc. sobre a marca" (Keller, 2000 a, p. 1), a construção de uma marca forte tem a ver com uma ligação consistente à marca de um conjunto de "pensamentos, sentimentos, imagens, crenças, percepções, opiniões, etc." (ibidem, p. 1). A *consciência de marca* é criada através de experiências da marca vividas pelos consumidores, por via da publicidade, promoções, patrocínios e marketing de eventos, relações públicas e propaganda e publicidade de *outdoor*, jogando um papel importante no processo de tomada de decisão do consumidor. A consciência de marca, sendo uma condição necessária ainda que não suficiente, deve ser o primeiro passo no processo de criação da marca e uma importante dimensão do capital de marca (Farquhar, 1989; Aaker, 1991, 1996 a; Keller, 1993, 1998). A *imagem de marca* é definida por Keller como consistindo nas percepções de marca do consumidor tais como estão reflectidas pelas associações de marca existentes na memória dos consumidores, havendo necessidade de a empresa possuir uma compreensão completa da imagem de marca nas mentes dos clientes passados, actuais e futuros, e do que a marca representa no mercado. As associações de marca podem assumir diferentes formas e ser classificadas em três categorias de âmbito crescente: (i) os *atributos* (relacionados com o produto e não-relacionados com o produto – preço, imaginário de utilizador e do uso, personalidade da marca e sentimentos e experiências); (ii) os *benefícios* (funcionais, experenciais e simbólicos, significando o valor e o significado pessoais que os consumidores atribuem aos atributos do produto ou serviço, ou seja, o que os consumidores pensam que o produto ou serviço pode fazer por eles e o que representa de uma forma mais geral); e (iii) as *atitudes* (as avaliações globais dos clientes sobre a marca). Em Keller (2003), o conhecimento de marca depende essencialmente da *saliência de marca* (ou seja, da profundidade e amplitude da consciência de marca) e da força, natureza favorável e singularidade das suas associações, devendo as estruturas de conhecimento de marca desejadas estar devidamente articuladas. Estas

	estruturas de conhecimento envolvem, por sua vez, o posicionamento da marca que está dependente do quadro de referência adoptado e das associações de marca ideais de pontos-de-paridade e de pontos-de-diferença. Finalmente, para este autor a construção do conhecimento de marca, sem o qual não existe capital de marca, é influenciada: 1) pela escolha inicial dos elementos da marca ou identidades que constituem a marca (e.g., nome da marca, logo, símbolo, embalagem, slogan); 2) pela elaboração de programas de marketing de suporte e forma como a marca está integrada; e 3) por outras associações secundárias transferidas indirectamente para a marca, pela ligação da mesma a outra entidade.
Estratégia da marca	Consiste no padrão de comportamento ou plano que integra as principais metas (ou objectivos), políticas e sequência de acções da marca num todo coerente. É vasta a literatura académica e profissional, com uma incidência crescente a partir da década de 90, que defende que a marca deve assentar num conjunto de opções de natureza estratégica e ser gerida no contexto de estratégias de marca deliberadas (e.g., Park *et al.*, 1986; Doyle, 1990; Shocker *et al.*, 1994; Mosmans, 1995; Rubinstein, 1996; 00, 1996; de Chernatony, 1998; Kapferer, 1998; Keller, 1999; Tilley, 1999; Urde, 1999; Aaker e Joachimsthaler, 2000; Upshaw e Taylor, 2000; Davis, 2000; de Chernatony, 2001 c; Kapferer, 2002; Kotler, 2003). A literatura sugere que uma marca de sucesso (muito especialmente se for uma marca principal) deve ser construída com base no princípio da busca de vantagens diferenciais sustentáveis para a empresa (Park et al., 1986) sendo a importância da estratégia de marca de tal forma saliente na literatura que: (i) certos autores defenderam que não haverá lugar no futuro para as empresas que isolarem a tomada de decisão relativa à estratégia empresarial da estratégia e dos investimentos nas suas marcas (Macrae, 1996); (ii) outros consideraram a construção da marca e a construção da empresa como sinónimos (e.g., Upshaw e Taylor, 2000); e (iii) outros ainda constataram que muitas empresas, tendo em vista o sucesso das suas marcas, substituíram as visões e missões empresariais pelas visões e missões das suas marcas (e.g., Temporal, 2002). A diferença fundamental entre o desenvolvimento de uma estratégia de marca e a execução de operações relacionadas com a marca é que a primeira assente num pensamento seguido de acção e a segunda numa mera acção (Seth, 1998). Tal estratégia visa assegurar uma gestão orientada e visionária, sistemática e numa perspectiva de longo prazo da marca, devendo o(s) gestor(es) da marca estar envolvido(s) na criação e implementação da estratégia empresarial, e a estratégia da marca estar adequadamente articulada com a estratégia global da empresa (Aaker e Joachimsthaler, 2000). A estratégia de marca inclui e pressupõe uma miríade de actividades, de natureza e com importâncias relativas diferenciadas, de acordo com a perspectiva de gestão da marca subjacente (de *output* ou de *input*). A estratégia de marca deve variar de acordo com a natureza da marca (funcional, de imagem ou experencial) e com o tempo (Kotler, 2003), podendo cada tipo

	de marca ser melhor desenvolvido através da introdução de extensões de linha, de extensões de marca, multimarcas, novas marcas e de co-marcas. A literatura sugere que uma abordagem estratégica do processo de gestão da marca deve estar firmada numa visão clara da marca e envolver todos os recursos e funções da empresa (Macrae, 1996; Davis, 2000; de Chernatony, 2001 c), focando-os numa intenção estratégica específica que crie uma diferença e mobilize todas as fontes de valor acrescentado para assegurar uma diferenciação permanente (Kapferer, 1998). A marca poderá, no limite, ser considerada pela empresa como uma ideia de marketing integrada, ou seja, como um conceito que orienta toda a actividade da empresa, dando uma forma à interacção entre a oferta e a procura no mercado. Uma estratégia da marca pode, consequentemente, visar várias finalidades. Uma das finalidades fundamentais é fazer com que, ao longo do tempo, a força da marca aumente de uma forma consistente, por meio de um processo de marca iterativo envolvendo toda a empresa na estratégia de marca. Outra finalidade mais ambiciosa é conseguir que a marca sirva, no contexto de uma estratégia de orientação de marca, como uma verdadeira plataforma estratégica da empresa, assumindo-se neste caso como um recurso estratégico crítico para o sucesso da empresa (Urde, 1999). Para se formular e implementar eficazmente uma estratégia de marca deverá ser seguido um processo de gestão específico (de Chernatony, 1998). A empresa necessita de assegurar que todos os seus processos estão a acrescentar o valor estipulado e que é mantida uma adequada articulação entre a estratégia de marca e a estratégia global da empresa. A literatura revela que, na prática empresarial, as estratégias da marca tanto podem ser formuladas de uma forma explícita, traduzindo intenções deliberadas, bem como ser formadas implicitamente, reflectindo padrões de comportamento realizados (como acontecerá nas empresas de menor dimensão).
Identidade da marca	Conjunto único de associações de marca que o estratego da marca aspira a criar ou a manter, representando o que a marca significa (Aaker, 1996 a), tendo a ver com o espírito, fins e valores que apresentam um sentido de individualidade que diferencia a marca (van Riel e Balmer, 1997). A identidade de marca tem sido um dos conceitos da marca que mais atenção e destaque têm merecido na última década, quer na literatura académica (e.g., Aaker, 1996 a; Aaker e Joachimsthaler, 2000; de Chernatony, 1999; 2001 c; de Chernatony e Dall'Olmo Riley, 1998 b; Kapferer, 1992; 1998; Keller, 1993; 1998; 2000), quer na literatura profissional (e.g., Biel, 1999; Macrae, 1996; Mosmans, 1995; Rubinstein, 1996; Upshaw, 1995; Urde, 1999). Verifica-se não existir na literatura um consenso sobre este conceito. Encarada como sinónimo de visão para guiar o processo estratégico de construção da marca (Aaker e Joachimsthaler, 2000), o propósito da identidade de marca consiste em "especificar o significado da marca, a sua finalidade e auto-imagem" (Kapferer, 1998, p. 94). Sendo definida e gerida numa perspectiva estratégica a partir da visão da marca (Kapferer, 1992; Mosmans, 1995),

compete à identidade de marca definir "o que deve permanecer e o que pode mudar" (Kapferer, 1998, p. 93), e assegurar a durabilidade da marca, a emissão de sinais coerentes e a manutenção de um sentido de realismo. Para Keller (1993; 1998), é o conjunto dos componentes da marca (nome da marca, logo, símbolo, *design* da embalagem, slogan, personagens, jingles, entre outros), denominados igualmente de identidades de marca, o que constitui a identidade de uma marca. A identidade proporciona, desta forma, o enquadramento para se assegurar a consistência e a continuidade da marca, e para tornar possível a rentabilização da marca, assim como assegurar que "não é o consumidor que define a marca e o seu conteúdo, mas sim a empresa" (Kapferer, p. 719). Ao construírem uma identidade de marca diferenciada, clara e consistente, os gestores da marca procuram proteger a base de clientes da marca e fornecer um trampolim para a inovação e crescimento lucrativo da empresa. Uma estratégia de identidade de marca exige dos responsáveis pela gestão da marca uma adequada compreensão de para quem estão a vender, o que a marca é actualmente, e o que pode vir a ser. A identidade de marca tem, consequentemente, um papel central no processo de gestão da marca, em detrimento da importância relativa do conceito de imagem de marca como elemento focal da gestão da marca. Uma identidade de marca bem concebida e implementada pode ser um activo poderoso para uma empresa, proporcionando uma fonte de vantagem sustentável e um veículo decisivo para ajuda à gestão da marca, ao explicitar uma "direcção, propósito e significado à marca" (Aaker, 1996 a, p. 68). É ainda central para uma visão estratégica da marca e o indutor de uma das principais dimensões do capital de marca: as associações de marca (Aaker, 1996 a). Atendendo à sua importância estratégica, é sugerido na literatura que a identidade de marca deve ser formalmente definida e constar de um documento com a natureza de uma Carta da Marca (Macrae, 1996; Rubinstein, 1996; Kapferer, 1998), contendo a explicitação do que a marca é, o que representa e o que a torna única, ou seja, da singularidade de longo prazo da marca, por forma a ser assegurada a sua perpetuidade e consistência. Mais recentemente, vários autores realçaram a importância do conceito de *essência de marca* (e.g., Aaker, 1996 a; Macrae, 1996; Aaker e Joachimsthaler, 2000; de Chernatony, 2001 c; Keller, 2003; Kotler, 2003). Esta tem fundamentalmente a ver com o que se pode considerar a alma da marca (os valores e crenças nucleares que definem a marca) e com a sua natureza central, distintiva e sustentável definida com base nas competências da empresa, identificando o que deve permanecer constante e intemporal, orientando o pensamento e a acção da empresa ao longo do tempo, constituindo o núcleo da identidade de marca e aglutinando os elementos desta. Em suma, a identidade da marca tem a ver com a expressão externa pretendida para a marca, e a essência da marca traduz a promessa da marca expressa nos termos mais simples e rigorosos possíveis.

Liderança da marca	Processo dinâmico através do qual uma pessoa (ou equipa de pessoas) responsável pela gestão da marca influencia as interpretações dos acontecimentos e comportamentos relacionados com a marca, a escolha dos objectivos e estratégias da marca, assegura a coordenação das actividades e a motivação das pessoas para o alcance dos objectivos da marca, o desenvolvimento das competências e da vivência da marca pelos membros da empresa, e a obtenção do apoio e cooperação dos outros *stakeholders*. A literatura da marca é fértil em referências sobre a imprescindibilidade de uma liderança empenhada e motivada do processo da marca a um nível elevado da gestão, com uma maior incidência na literatura mais recente (e.g., Upshaw, 1995; Aaker, 1996 a; Macrae, 1996; Jary e Wileman, 1998; Kapferer, 1998; Katsanis, 1999; Keller, 1998; Kunde, 2000; Mottram, 1998; Seth, 1998; Aaker e Joachimsthaler, 2000; Davis, 2000; Kunde, 2000; Upshaw e Taylor, 2000; de Chernatony, 2001 c; Ind, 2001; Pringle e Gordon, 2001). Macrae foi um dos autores que evidenciou de uma forma exemplar o papel da liderança para o sucesso de uma marca ao afirmar que "as marcas fortes não são apenas geridas, são sempre lideradas" (Macrae, 1996, p. 52), assim como Seth (1998), ao defender que a marca, devendo ser encarada numa perspectiva de longo prazo e tendo um significado para toda a empresa, exige necessariamente "uma visão de liderança clara" (p. 199). A liderança da marca envolve a ponderação de questões importantes como: 1) quem possui efectivamente a marca: se a empresa, os intermediários, a agência de publicidade, ou os consumidores, ou se todos estes intervenientes devem ser vistos como stakeholders, podendo existir a liderança de marca a partir de qualquer um deles (Macrae, 1996); 2) o papel dos líderes na promoção de uma cultura de marca adequada, e 3) a realidade da marca na organização, ou seja, o foco na marca em si e em tudo aquilo que a rodeia, em especial o ambiente interno da marca (e.g., o entusiasmo) e o empenho das equipas de marketing da marca (Upshaw, 1995). Existe na literatura uma predominância do entendimento de que a responsabilidade da gestão da marca se deve situar no topo da empresa (nomeadamente ao nível do CEO), e ser assegurada por equipas de gestão da marca eficazmente lideradas, coesas e motivadas, partilhando valores consonantes com os valores promovidos através das marcas (e.g., Aaker, 1996 a; Macrae, 1996; Kapferer, 1998; Keller, 1998; Kunde, 2000; Davis, 2000; Upshaw e Taylor, 2000; de Chernatony, 2001 c; Ind, 2001). Pringle e Gordon (2001) sugeriram que os empregados deverão estar totalmente alinhados com a promessa de marca, e Aaker (1996 a) defendeu igualmente a ideia de que as marcas fortes, para além de assentarem uma cultura de marca forte, são as que normalmente se encontram apoiadas de uma forma determinada pelos gestores de topo. Em suma, à liderança da marca compete assegurar ao longo do tempo questões tão importantes como a gestão consistente e atenta da visão, da identidade e posicionamento de marca, assim como da sua coordenação da implementação em todas as unidades organizacionais, meios de comunicação e mercados, e

	mais especificamente: (i) a definição e implementação da estratégia da marca; (ii) a promoção de uma cultura organizacional que encoraje a "procura de inovações", envolvendo a identificação antecipada das necessidades da próxima geração que criem novas oportunidades de crescimento; (iii) a definição de uma estrutura organizacional assente na responsabilidade e reporte da marca, e adequada ao grau de complexidade da arquitectura de marca adoptada; (iii) o alinhamento das políticas da empresa com a promessa da marca, garantindo a coordenação, dinamização e controlo das actividades da marca numa perspectiva de integração funcional e sinergética; (v) a adopção de uma orientação de mercado[2] e da motivação e empenhamento de cada membro da organização e da sua formação nos princípios e práticas da marca; e (vi) a adopção de sistemas de retribuição e de incentivos baseados no desempenho da marca. Aaker (1996 a) identificou e caracterizou como modelos de sucesso de liderança de marca os seguintes: gestor de marca, gestor do capital de marca, gestor de *range brands*, gestor de marca global, o CEO, defensor da marca, gestor de categoria, a comissão de marca e o coordenador de comunicações. Aaker e Joachimsthaler (2000) referiram ainda o modelo da agência de *marketing* que apoia a empresa na construção da(s) marca(s). A este propósito, Katsanis (1999) referiu a existência de três categorias de estruturas típicas de gestão da marca, integrando cada uma delas a seguinte variedade de abordagens: (i) abordagens de equipas internas: equipas tecnológicas, equipas multidisciplinares e equipas de *marketing* regionais, que integram o gestor da marca como um membro da equipa da marca; (ii) abordagens de equipas externas: equipas de gestão da distribuição e equipas de colaboração/parcerias; e (iii) abordagens de gestor da marca individual: gestor de categoria, gestor de canal de distribuição e *expert systems*.
Organização para a marca	Envolve as decisões relativas à definição da liderança da marca, ao *design* da estrutura organizacional e à (re)definição e transformação efectiva visando uma gestão da marca por processos operacionais, de gestão e de suporte devidamente integrados em sistemas concertados, incluindo as soluções tecnológicas apropriadas (de produção, informação e comunicação). As questões organizacionais decorrentes dos requisitos estratégicos e tácticos das marcas têm merecido uma particular atenção na literatura, sobretudo a partir da década de 90 (Aaker, 1996 a; Aaker e Joachimsthaler, 2000; de Chernatony, 2001 c; Grayson, 1992; Ind, 2001; Kapferer, 1992; 1998; Keller, 2003; Macrae, 1996). Com base no princípio de que uma marca forte requer uma organização e uma gestão de marca fortes (Kunde, 2000), pressupondo um alinhamento interno da estrutura, da cultura e das operações com a marca, os principais

[2] A *orientação* de mercado é definida como a cultura organizacional que da forma mais eficaz e eficiente cria os comportamentos necessários para a criação de valores superiores para os compradores e um desempenho superior contínuo para a empresa (Narver e Slater, 1990, p. 21).

	desafios organizacionais a enfrentar são: (i) a definição de uma estrutura organizativa apropriada, envolvendo a escolha de quem (uma pessoa ou uma equipa) irá liderar de forma empenhada e dinâmica e detenha a responsabilidade da gestão da marca; (ii) o estabelecimento de uma cultura organizacional[3] forte e consistente com a construção da marca; (iii) a adaptação dos processos da empresa para a construção de marcas e a definição de um sistema de remunerações e incentivos ligado ao desempenho da marca; e (iv) a opção por um determinado modelo organizativo da gestão da relação marca-produto, envolvendo a definição de um sistema/arquitectura de marca, que assegure a gestão simultânea e eficaz de múltiplas marcas[4]; (v) a coordenação das actividades da marca de uma forma sistemática, nomeadamente as relacionadas com a cadeia de valor da marca; e, finalmente, (vi) uma comunicação interna permanente (de Chernatony, 2001 c). Consequentemente, a empresa ou organização necessita de ser estruturada de molde a permitir a disponibilização consistente da promessa contida na essência da marca, sendo que a decisão sobre o tipo de sistema/arquitectura de marca necessário para se assegurar os valores funcionais e emocionais da marca é uma questão central (Grayson, 1992; de Chernatony, 2001 c). Constata-se que as empresas que se têm destacado na construção de marcas fortes possuem normalmente uma cultura forte de construção de marca, incluindo valores claramente definidos, normas, e símbolos organizacionais, e um apoio explícito da gestão de topo às marcas (Aaker, 1996 a). Asseguram, igualmente, as ligações entre a missão, os valores e a cultura da organização e, em particular, a arquitectura de marca adoptada (de Chernatony, 2001 c; Macrae, 1996). A importância do conceito de sistema ou arquitectura de marca decorre do facto de ter a ver com a definição da estrutura organizativa da carteira de marcas da empresa, ou seja, com as questões de como as marcas se devem relacionar umas com as outras, em que medida podem ocorrer as extensões de marca, e os papéis a desempenhar por cada marca no âmbito do sistema global da marca (Aaker, 1996 a; Aaker e Joachimsthaler, 2000; Macrae, 1996; Keller, 2003). A definição da arquitectura da marca envolve: 1) decisões sobre os níveis da marca (ou seja, a hierarquia da marca na arquitectura da marca - de marcas corporativas ou marcas de bandeira ao nível do topo a sub-marcas de produtos ao nível baixo); 2) as ligações entre as marcas e os diferentes contextos de produto-mercado (envolvendo os componentes de identificação utilizados) e os papéis das marcas (relativo ao propósito da marca).

[3] Adoptamos a definição de cultura organizacional proposta por Deshpande e Webster (1989, p. 4), considerada como o padrão de valores e crenças particulares que ajudam os indivíduos a compreender o funcionamento organizacional e que proporciona as normas para o comportamento na organização.
[4] Nas situações de existência de multi-produtos e multimarcas.

Personalidade da marca	A descrição de como seria a marca se fosse uma pessoa, ou seja, o "conjunto de características humanas associadas à marca" (Aaker, 1997, p. 347). Vários autores evidenciaram a importância estratégica da construção de uma personalidade de marca única, clara e atractiva para que a marca seja notada (e.g., Aaker, 1996 a; Aaker, 1997; Aaker e Fournier, 1994; Aaker e Joachimsthaler, 2000; Biel, 1999; de Chernatony, 2001 c; de Chernatony e McDonald, 1998; Davis, 2000; Feldwick, 1996 a; Fournier, 1998; Goodyear, 1996; Gordon, 1996; Kapferer, 1992; 1998; Keller, 1998; 2003; Macrae, 1991; Mosmans, 1995; Temporal, 2002; Upshaw, 1995). A personalidade da marca tende a servir uma função simbólica ou auto-expressiva, sendo um construto multidimensional e multifacetado, em que determinadas dimensões e facetas são mais relevantes e descritivas de certas marcas do que outras. A forma como uma marca é reconhecida no mercado é, em larga medida, baseada na sua personalidade, ainda que o que significa na vida das pessoas derive essencialmente do seu posicionamento (Upshaw, 1995). A personalidade da marca reflecte como as pessoas sentem sobre a marca em vez daquilo que pensam que a marca é ou faz. Tal pressupõe que a equipa de gestão da marca aprecie os valores dos consumidores como base para o desenvolvimento da personalidade de marca, que deve reflectir as capacidades emocionais e de auto-expressão da marca (de Chernatony e McDonald, 1998). A metáfora da personalidade de marca é particularmente importante na perspectiva da diferenciação da marca (Aaker e Joachimsthaler, 2000 a; Biel, 1999), contribuindo para a criação de capital de marca. Tem sido considerada como um elemento crítico da identidade de marca (e.g., Aaker, 1996 a; de Chernatony, 2001 c; Kapferer, 1998; Temporal, 2002; Upshaw, 1995). Sem um posicionamento e uma personalidade de marca claros, existirá muita dificuldade em se assegurar a consistência da marca, sendo o resultado normalmente uma imagem de marca confusa, mista e relativamente pobre. Uma personalidade de marca atractiva pode ainda: 1) ter um papel fundamental para motivar o prospecto antes da compra; 2) reforçar a decisão de compra; 3) ajudar a formar uma ligação emocional com o cliente por um período longo de tempo (Upshaw, 1995); e 4) tornar uma marca interessante e memorável (Aaker e Joachimsthaler, 2000). O papel da personalidade de marca pode ser encarado na dupla perspectiva das empresas e dos consumidores. Na *perspectiva da empresa*, o estabelecimento da personalidade de marca contribuirá para o aumento da compreensão das percepções das pessoas sobre a marca, para a criação de uma identidade de marca diferenciadora, a orientação dos esforços de comunicação, e para a criação de capital de marca (Aaker, 1996 a). Na *perspectiva dos clientes*, a metáfora da personalidade ajuda as pessoas a apreciar os valores emocionais da marca, traduzindo aquilo que a marca diz sobre os consumidores e como estes e sentem ao serem associados com a marca, actuando como uma função simbólica ou de auto-expressão (de Chernatony, 2001 c). Proporciona, igualmente, uma maior confiança aos consumidores que utilizam

	as marcas muito conhecidas (de Chernatony e McDonald, 1998). Com base na prática de um *marketing* de relação, a marca pode actuar como uma parceira do consumidor com valores e personalidade compatíveis, desenvolvendo uma relação que é conceptualmente semelhante à que se forma entre duas pessoas. Para o desenvolvimento da personalidade das marcas as empresas podem recorrer à publicidade nos vários meios de comunicação (Biel, 1999; Keller, 2003), existindo, no entanto, uma miríade de outros meios a partir dos quais os clientes podem derivar as suas percepções da personalidade de marca (e.g., Aaker, 1996 a; Biel, 1999; Kapferer, 1998). Aaker (1996 a) identificou vários factores relacionados e não relacionados com o produto (categoria de produto, embalagem, preço, atributos; imaginário do utilizador, patrocínios, símbolos, idade, estilo da publicidade, país de origem, imagem da empresa, CEO, apoios de celebridades). Posteriormente, Biel (1999) identificou outros factores como os pontos de vendas, sítio da Web, televisão, revistas, distribuição, passa-palavra, promoções, experiência directa, vendedores, contactos telefónicos e o telemarketing.
Posicionamento de marca	Identifica o que se pretende criar como "localização" óptima da marca nas mentes dos clientes existentes e potenciais para que pensem na marca "da maneira certa ou desejada" (Keller, 2003, p. 119). Constituindo o fundamento para todas as actividades de marketing da marca subsequentes no sistema de fornecimento de valor, deve reflectir verdadeiramente as qualidades diferenciais chave da marca. Nas últimas duas décadas tem vindo a merecer uma atenção destacada devido à sua crescente importância estratégica (e.g., Aaker e Shansby, 1982; Aaker, 1996 a; Arnold, 1992; Davis, 2000; de Chernatony, 2001 c; Kapferer, 1992; 1998; Keller 1993; 1998; 2003; Kotler, 2003; Mosmans, 1995; Park et al., 1986; Ries e Trout, 1981; Temporal, 2002; Upshaw, 1995; Urde, 1999). A literatura sugere que um posicionamento de marca só se pode considerar eficaz quando apresentar como atributos ser devidamente valorizado pelos clientes, único, credível e sustentável (e.g., Davis, 2000). O posicionamento da marca deve ser considerado como uma estratégia principal e flexível, e como a génese estratégica do *marketing mix* (Upshaw, 1995). Cada aspecto do programa de *marketing* – objectivos, estratégias e tácticas – deriva do posicionamento da marca, pelo que vários autores consideraram este como a decisão estratégica mais importante que pode ser tomada sobre a marca (e.g., Arnold, 1992; Keller, 1998; 1999; 2003; Mosmans, 1995; Ries e Trout, 1981). O interesse no conceito de posicionamento reside no facto de focar simultaneamente no que os responsáveis da marca pensam que é importante, e no que o consumidor percepciona como sendo importante, estando os dois pontos de vista interligados (Ries e Trout, 1981). De acordo com Park et al. (1986), para além de o posicionamento da marca dever estar inserido numa perspectiva de gestão estratégica e ser estabelecido antes de se iniciar a construção da marca, deve igualmente ter uma natureza dinâmica e diferentes funções ao longo do tempo. A declaração de posição de uma marca exige (Aaker, 1996 a): 1) a identificação dos

	elementos da identidade da marca e da proposta de valor que deverão ser parte da posição; 2) a identificação da audiência-alvo; 3) a definição dos objectivos de comunicação; e 4) a definição dos pontos de vantagem e de paridade. A posição de marca pode, nestas condições, ajudar a focar a identidade de marca (Aaker e Joachimsthaler, 2000). Para Keller o posicionamento da marca requer uma análise profunda dos concorrentes e clientes para se determinar a imagem desejada para a marca para maximizar as suas possibilidades de sucesso, e é reconhecido como sendo decisivo para a determinação das estruturas de conhecimento nas mentes dos clientes desejadas para a marca e, consequentemente, essenciais para a criação e gestão do capital de marca (Keller, 1998). Mais recentemente, em Keller (2003), o posicionamento foi ainda conceptualizado como o "significado de marca desejado", envolvendo a identificação e o estabelecimento dos pontos de paridade e pontos de diferença, "visando estabelecer a identidade de marca certa e criar a imagem de marca apropriada" (p. 119). Deverá ainda ser tida em consideração a importância do posicionamento interno da marca, relativo à forma como tal posicionamento é explicado e comunicado internamente (Keller, 1999). Para a satisfação de todos os requisitos de um posicionamento eficaz, consistente e sustentado, a literatura da marca enfatiza a necessidade de a empresa ter capacidade para explorar convenientemente três factores críticos: (i) a inovação de marca; (ii) o valor acrescentado da marca e (iii) a diferenciação percebida da marca (e.g., de Chernatony e McDonald, 1998; Kapferer, 1998; Keller, 1998; 2003). Deve existir uma descrição escrita do posicionamento pretendido para a marca. Upshaw contribuiu para clarificar e sintetizar a realidade do posicionamento de marcas nos seguintes termos: (i) as marcas são posicionadas nas mentes do prospecto; (ii) as marcas são posicionadas pelos prospectos, com a ajuda de indicações de posicionamento do gestor da marca; (iii) o posicionamento é um processo de repensar contínuo (mas não sempre) iniciado pelo gestor da marca e consumado pelo prospecto; (iv) as marcas são posicionadas contra as alternativas consideradas no contexto da realidade do prospecto, habitualmente (mas não sempre) incluindo outras marcas na categoria; (v) as indicações de posicionamento devem ser adaptadas às alterações do mercado; e (vi) as categorias são posicionadas pelos consumidores tantas vezes como as marcas.
Relação de marca	Existe quando a empresa procura, através da marca, desenvolver e manter laços contínuos de longo prazo com os seus clientes, distribuidores e fornecedores. Vários autores entendem a marca como construtora de relações, e defendem que compete à equipa de gestão da marca actuar como o catalisador que ajuda os consumidores e outros *stakeholders* a reconhecerem e a construírem relações profundas e duradouras com a marca (e.g., Aaker, 1996 a; Blackston, 1992 a; de Chernatony e Dall'Olmo Riley, 1998 b; Fournier, 1998; 2000; Kapferer, 1992; Temporal, 2002). A importância da criação e fortalecimento de relações de marca decorre do reconhecimento de que são especialmente os clientes quem possuem e constroem as marcas, que as marcas existem nas mentes dos clientes e

	que, sem o seu envolvimento psicológico e emocional, aquelas são meras empresas, produtos ou serviços (de Chernatony, 1998). A este propósito, Keller (2003) propôs o conceito de ressonância de marca, que definiu como a "natureza da relação e a medida em que os clientes sentem que estão 'sincronizados' com a marca" (p. 92). Para este autor, as relações de marca são caracterizadas de acordo com as dimensões da intensidade e da actividade da relação, respeitando a primeira à força da ligação atitudinal e ao sentido de comunidade, e a segunda à medida em que o consumidor compra e utiliza a marca. A gestão da marca pode, nestes termos, ser interpretada como o processo de transformar activos funcionais em activos de relação, em que são as marcas que criam as bases para as relações (Goodchild e Callow, 2001), defendendo vários autores que o futuro da marca reside na prática de um marketing de relação de marca, face à adversidade do ambiente competitivo das empresas (e.g., Fournier, 1998; Mosmans, 1995). Existe ainda um relativo consenso na literatura sobre a necessidade de, para se construírem marcas fortes, haver uma preocupação essencial com o desenvolvimento de uma identidade de marca que esteja assente numa personalidade de marca que contribua para o estabelecimento de relações com os clientes e outros *stakeholders*, para além da aposta continuada nos atributos dos produtos seno estes, no entanto, facilmente imitáveis pela concorrência. A este propósito, Aaker (1996 a) propôs a metáfora da marca como uma pessoa, que possui uma personalidade e desenvolve relações interpessoais com os seus clientes, e defendeu que uma relação marca-cliente pode estar baseada numa determinada proposta de valor associada à marca podendo, no entanto, necessitar de emanar directamente da própria identidade de marca. Defendeu ainda que muitas das relações da marca com os clientes emergem quando a marca é sobretudo considerada, ou como uma organização, ou como uma pessoa. Para de Chernatony (1999), a marca (corporativa) é considerada como uma participante activa em qualquer tipo de relação, assumindo os gestores um papel decisivo no sentido de reconhecerem, com base num conjunto de valores nucleares, os tipos de relações existentes entre os empregados, entre os empregados e os clientes e entre os empregados e os outros *stakeholders*. O poder de uma marca reside, em última instância, na sua aptidão para formar relações duradouras com os seus clientes (Kapferer, 2002).

Valores de marca	É o conjunto[5] das associações abstractas (atributos e benefícios) que caracterizam os aspectos mais importantes da marca (Keller, 2003), influenciam o comportamento daqueles que colaboram com a empresa e afectam as escolhas das marcas pelos consumidores. Existe um consenso na literatura sobre a necessidade de um conjunto de valores (nucleares e periféricos) que sustente a marca, por razões de natureza estratégica e operacional (e.g., Aaker, 1996 a; Aaker e Joachimsthaler, 2000; de Chernatony, 1999; 2001 c; Fournier, 1998; Kapferer, 1998; 2001; 2002; Keller, 1998; 2003; Kunde, 2000; Lannon, 1999; Mosmans, 1995; Pringle e Gordon, 2001; Seth, 1998; Temporal, 2002; Urde, 1999). As marcas podem possuir valores funcionais, emocionais e de auto-expressão (e.g., Aaker, 1996 a). Estes valores têm vindo a ser analisados na literatura em duas diferentes perspectivas, ainda que interligadas: a dos consumidores e a da empresa. Na prática, as pessoas tendem a adquirir as marcas cujos valores coincidem com os seus próprios valores (com uma ênfase crescente nos valores emocionais), e os potenciais empregados tendem a ser atraídos para as organizações que possuem valores similares aos seus (de Chernatony, 2001 c). Os valores caracterizam, desta forma, o código e as crenças inerentes da marca sobre tipos de comportamento desejáveis por parte dos consumidores e de todos aqueles que colaboram com a empresa. A marca deve ser, em bom rigor, uma amálgama de valores de categoria e dos seus próprios valores únicos (de Chernatony, 2001 c) e os valores da marca devem ser considerados como adições e não como substituições para um produto inadequado (Lannon, 1999). A literatura revela, no entanto, que é difícil manter e desenvolver de forma coerente e integrada os sistemas de valores, as declarações de missão e as estratégias empresariais, levando os sistemas de valor normalmente muito tempo para se estabelecerem (Seth, 1998). Na perspectiva da empresa, os valores nucleares da marca e o posicionamento estão no centro do processo de criação de significado para a marca. Os valores principais devem ser, consequentemente, um dos pontos de partida para o desenvolvimento de marcas (Keller, 2003; Urde, 1999), proporcionando um foco para a actividade interna e externa da empresa e tendo uma função direccional em termos de inspirar as pessoas a pensar e a questionar a relevância daquilo que executam, e a medida em que o seu trabalho é consistente com a construção da marca (Bull e Oxley, 1996). Os valores da marca deverão ajudar a definir e a construir, desde o início ou no futuro, uma personalidade de marca consistente e marcante, que traduza o que a marca representa de uma forma única através de imaginários do utilizador e de uso, e transmita experiências

[5] Não existe concordância na literatura sobre o número de valores principais a considerar no processo de construção da marca. É proposto, e.g., por de Chernatony (2001 c) que o número de valores de marca não ultrapasse os cinco, em Keller (2003) é defendido que o conjunto de valores possa integrar 5 a 10 valores principais, e em Kapferer (1998) que tal número seja apenas de 1 ou 2 valores principais no caso das marcas corporativas.

	diferenciadas. Os valores da marca devem ser, consequentemente, inerentes à personalidade da marca adoptada (Fournier, 1998). Compete aos gestores de topo a definição dos valores da marca e assegurar que exista em toda a organização um comportamento do pessoal empenhado, entusiástico e consistente na disponibilização dos valores da marca. Quanto mais coincidentes forem os valores do pessoal e dos consumidores com os valores da marca, maior probabilidade existirá de a marca ter sucesso (de Chernatony, 2001 c). A evolução tecnológica e do ambiente competitivo afectam os valores das marcas ao fazer emergir novos valores e ao tornar obsoletos os valores promovidos pela marca. Para Kapferer (2002), as marcas pós-Internet deverão integrar a nova sensibilidade dos clientes decorrente dos novos valores do mercado, como sejam: interactividade, participação, expressão livre, acesso directo, rapidez, relações simplificadas, descontratualizadas, humanas e muito personalizadas, serviço personalizado e alianças.
Visão de marca	Definição do futuro desejado e de um claro sentido de direcção para a marca pelo responsável da marca (Kapferer, 1998). Este construto tem merecido uma atenção destacada na literatura da marca académica e profissional, sobretudo na última década, por força da concorrência agressiva e da crescente complexidade da gestão da marca associada à globalização das economias (e.g., Davis, 2000; de Chernatony, 2001 c; de Chernatony e Dall'Olmo Riley, 1998 b; Kapferer, 1998; Kunde, 2000; Mosmans, 1995; Pringle e Gordon, 2001; Upshaw, 1995; Temporal, 2002; Urde, 1999). De acordo com de Chernatony (2001 c), a visão de marca integra três componentes interligados: um futuro visionado (como se deverá parecer o ambiente futuro, daqui a dez anos), o propósito da marca (como o mundo poderá ser um melhor lugar como consequência da marca) e o conjunto de valores (principais e periféricos) que sustentam a marca. Uma visão da marca, para ser realista e exequível, deve assentar: (i) numa profunda compreensão dos mercados e dos clientes (necessidades, expectativas e satisfação dos clientes, percepções, valores, estilos de vida e mudanças nas expectativas) e das variáveis ambientais com incidência nos negócios da empresa (concorrência, tendências, oportunidades e ameaças, inovações, entre outras); (ii) no reconhecimento da necessidade e viabilidade da adopção de uma filosofia de marca e da opção por uma determinada política de marca (e.g., marca corporativa e/ou marca de produto), na sequência da realização de uma auto-análise; (iii) na identificação e desenvolvimento das competências e os recursos indispensáveis (e.g., os activos e competências de marca relacionadas com o conhecimento do mercado, e o conhecimento das tecnologias de informação); (iv) na disponibilidade de uma carteira de produtos relevante, de qualidade superior e consistente. Considerando a sua importância, deve existir um consenso alargado em torno da visão da marca e ser utilizada uma metodologia participativa envolvendo os responsáveis pela gestão da marca, por forma a ser compreendida e implementada por

	qualquer colaborador. A definição da *missão da marca* deve precisar as necessidades e desejos que a marca pretende servir (designadamente dos clientes, fornecedores e empregados) e todas as relações que pretende estabelecer, visando assegurar a geração de uma rendibilidade justa e sustentável para os investidores. Uma visão deve ser, necessariamente, consistente com os valores principais da marca e oferecer um ponto de vista sobre a elevação de padrões ou a realização de ambições em muitos aspectos da vida, guiando a razão de ser da marca (Mosmans, 1995). Internamente, deve contribuir para o desenvolvimento de uma identidade de marca que motive, forneça direcção, e vontade de competir. Externamente, deve procurar essencialmente a diferenciação da concorrência. A visão deve incluir uma declaração do que a marca vai ser, o que representa/significa/simboliza, a sua audiência visada, os benefícios da marca (qual a promessa feita), e os objectivos estratégicos e financeiros da marca. Deverá ajudar ainda a definir como a empresa planeia potenciar as suas marcas tendo em vista alcançar a sua visão corporativa, apoiar os seus valores corporativos, e alcançar a missão corporativa declarada. A visão de marca deve estar em consonância com a cultura da marca, e a missão da marca é encarado por alguns autores como sendo consequência da visão, obrigando a marca a fazer algo (Mosmans, 1995). Devendo a marca ser encarada como uma visão de longo prazo, tal visão deverá possuir uma natureza assertiva e não restrita (Kapferer, 1998). É através da sua visão que a marca deve manifestar o seu ponto de vista específico sobre a categoria de produto em que actua, especificando qual a posição que aspira vir a deter na categoria de produto, justificando desta forma "a existência da marca, a sua razão para existir no mercado, e proporcionando-lhe com uma orientação para o seu ciclo de vida" (Kapferer, 1998, p. 48). E é a partir da sua visão e missão, que indicam a direcção global para a construção das marcas assente em valores-chave, que as marcas são "codificadas" (Urde, 1999). O seu valor e significado são comunicados através dos produtos, categoria de produto, posicionamento e valores principais, nome da marca e da empresa. Estes conceitos estão intimamente ligados uns aos outros, e juntos constituem a base para a estratégia da marca e a construção da identidade da marca.

Fonte: Investigador

Apêndice 3

Indústria do Calçado Portuguesa

Apêndice 3 – Indústria do Calçado Portuguesa

Indústria	1974	1984	1986	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001*
															1000' Euro €	1000' Euro €
Empresas																
- número	673	971	1 000	1 010	1 455	1 475	1 511	1 482	1 635	1 472	1 435	1 580	1 609*	1 490*	1 470*	1 400*
Emprego																
- número	15 299	30 850	44 500	49 700	60 721	57 277	59 423	57 469	59 099	53 830	52 079	56 430	54 622	54 500	54 300*	54 000*
Produção **																
- milhões pares	15	48	82	104	102	102	106	101	109	96	105	111	108	110	108	108	108
Valor Bruto de Produção **																
- milhões de escudos	2 472	63 932	198 191	200 430	239 200	239 455	255 339	277 901	321 973	303 609	324 725	359 490	344 587	347 078	356 084	1 776 140	1 921 330
Comércio Externo																
Exportações																
- milhões de escudos	620	32 891	113 800	141 800	170 633	180 270	197 456	216 821	257 392	253 175	272 079	298 217	290 123	297 972	302 815	1 510 435	1 574 396
- milhoes de pares	5,2	31,1	58,5	77,2	77,2	79,6	84,5	82,2	89,4	85,3	92,2	95,7	92,3	96,3	94,2	94,2	91
Importações																
- milhões de escudos	65	148	5 300	6 300	10 194	13 490	14 963	16 948	19 464	23 688	25 700	31 266	33 642	37 605	42 989	214 428	215 630
- milhoes de pares	2,8	0,2	6,4	7,0	10,0	12,8	14,2	14,7	15,0	20,7	24,4	22,6	25,2	25,7	25,3	25,3	22,6
Balança Comercial																
- milhões de escudos	555	32 743	108 500	135 500	160 439	166 780	182 493	199 873	237 928	229 487	246 379	266 951	256 481	260 367	259 826	1 296 007	1 358 766
- milhoes de pares	2,4	30,9	52,1	70,2	67,2	66,8	70,3	67,5	74,4	64,6	67,8	73,1	67,1	70,6	68,9	68,9	68,4
Consumo Aparente																
- milhões de pares **	12,6	17,1	29,7	33,6	34,8	35,5	35,9	33,7	34,5	31,5	37,2	37,8	38,6	39,0	39,1	39,1	39,6
- milhões de escudos **	1 917	31 189	89 691	64 930	78 761	72 675	72 846	78 028	84 045	74 122	78 346	92 539	88 108	86 711	96 258	480 133	562 564
Taxa de Cobertura (valor)	954%	22.224 %	2.147 %	2.251 %	1.674 %	1.336 %	1.320 %	1.279 %	1.322 %	1.069 %	1.059 %	954 %	862 %	792 %	704 %	704 %	730 %
Peso das Importações no Consumo Aparente	22 %	1 %	22 %	21 %	29 %	36 %	40 %	44 %	43 %	66 %	66 %	60 %	65 %	66 %	65 %	65 %	57 %
Taxa de Exportação (pares)	34,7%	64,8%	71,5%	74,4%	75,7%	77,8%	79,6%	81,2%	82,1%	88,8%	87,8%	86,3%	87,3%	87,9%	87,2%	87,2%	84,3%

* Previsões APICCAPS - Abr 2002
** Estimativas APICCAPS

Fonte: APICCAPS.

Apêndice 4

Distribuição das Empresas por Dimensão na Indústria do Calçado Portuguesa

Apêndice 4 – Distribuição das Empresas por Dimensão na Indústria de Calçado

Distribuição das Empresas por Dimensão na Indústria de Calçado

	MICRO (<9)	PEQUENAS (<50)	MÉDIAS (<500)	GRANDES (>500)	Total
1982	330	455	141	3	929
1983	333	454	150	2	939
1984	343	477	165	3	988
1985	367	494	169	4	1.034
1986	369	525	195	5	1.094
1987	437	551	210	8	1.206
1988	514	608	234	7	1.363
1989	504	615	258	11	1.388
1990	521	659	259	16	1.455
1991	530	673	263	13	1.479
1992	544	685	270	12	1.511
1993	527	678	265	12	1.482
1994	660	705	259	11	1.635
1995	630	617	242	10	1.499
1996	577	623	231	11	1.442
1997	646	685	248	11	1.590
1998	680	676	241	14	1.611

Fonte: Ministério da Segurança Social e do Trabalho

Apêndice 5

Resumo dos Principais Estudos Existentes Sobre o Problema da Marca nas PMEs Portuguesas do Sector do Calçado

Apêndice 5
Resumo dos Principais Estudos Existentes Sobre o Problema da Marca em PMEs Portuguesas do Sector do Calçado

AUTOR	*OBJECTIVOS DO ESTUDO*	*N.º DE EMPRESAS/ SECTORES ENVOLVIDOS*	*METODOLOGIA UTILIZADA*	*ASPECTOS RELEVANTES REFERIDOS SOBRE O TEMA*
Monitor Company (1994)	Estudo com o objectivo de "construir as vantagens competitivas de Portugal", visando contribuir para uma visão estratégica da competitividade de *clusters* e políticas públicas	Estudo de 14 *clusters* industriais (incluindo o do calçado)	Análise dos factores de criação de competitividade utilizando o "Modelo do Diamante" de Porter, envolvendo líderes empresariais e institucionais	➢ Fraco relacionamento das empresas do sector com os fornecedores, nomeadamente com os fornecedores de couro; ➢ Diferenciação insuficiente do calçado português, com compradores a avaliar o mesmo com um valor e qualidade inferior ao calçado italiano e espanhol, consistente com as estratégias de baixos custos seguidas; ➢ Reacções do mercado pouco conhecidas, sendo o contacto com o utilizador final extremamente limitado e incipiente o desenvolvimento de capacidade de design própria; ➢ Falta ao *cluster* do calçado português sofisticação técnica e de gestão, havendo necessidade de evoluir para soluções ou de integração de moda, ou criação de marca, ou de *marketing* de consumo; ➢ Reconhecimento da existência de condições favoráveis para a adopção da solução da "Resposta Rápida", mas com alteração da filosofia de gestão; ➢ Expõe uma "visão sistémica da inovação do produto no calçado"; ➢ Apresenta uma visão para o *cluster* português do calçado, defendendo que a médio ou longo prazos se deve apostar na compreensão das

				necessidades do consumidor final, no lançamento de marcas e na criação de redes de revendedores.
Serviço de Estudos de Economia Industrial (1995)	Fornecer uma "ferramenta" de análise estratégica e prospectiva dos principais segmentos da Indústria Portuguesa	Vários sectores industriais nacionais (incluindo o do calçado)	Estudo de teor prospectivo assente numa base de "análise multicritério"	➢ Existência de uma tendência para uma crescente segmentação de mercados na indústria do calçado, com comportamentos de compra diferentes; ➢ Sensibilidade à origem do produto nas gamas média/alta e alta; ➢ Identificação de factores determinantes da procura: preço, ajustamento à moda, resposta rápida, imagem de origem e cumprimento de prazos de entrega; ➢ Reconhecimento de que existe um grupo de empresas com capacidades ao nível de estratégias de comercialização, adequadas à evolução dos mercados; ➢ Referência a deficiências nas infra-estruturas da área comercial e reconhecimento de que o *Marketing* é um factor estratégico, sendo proposta uma base de associação ou de acordos conjuntos de empresas para se criar uma imagem positiva ➢ A médio e longo prazo as taxas de crescimento serão reduzidas a nível mundial.

CCRN (1996)	Conhecimento das práticas de internacionalização das empresas e gestores da Região Norte	19 empresas do sector do calçado, num total de 1064 empresas inquiridas	Inquérito	➢ A utilização da marca própria é prática comum das empresas do sector do calçado, reduzindo-se em muitos casos, à firma ou sigla da empresa; ➢ Existência de formas recuadas de relacionamento comercial, limitações na utilização de Planos de *Marketing* e esforços de promoção embrionários ➢ Propõe uma prioridade à criação de uma imagem colectiva, não excluindo iniciativas individuais de criação de marcas próprias; ➢ A abordagem dos mercados externos não é feita de uma forma estrategicamente consistente.
Simões (1997)	Aprofundar o conhecimento sobre os processos de inovação nas PME industriais portuguesas	21 empresas no total, sendo 4 PME do sector do calçado	Estudos de caso	➢ Apresentação de um modelo de evolução da política de marcas; ➢ Identificação das barreiras ao lançamento de marcas próprias em PME: dimensão, recursos financeiros mobilizáveis, capacidade de gestão comercial e competência na concepção e "design" dos produtos; ➢ No lançamento de marcas próprias no mercado internacional é determinante a capacidade para assegurar os circuitos de distribuição.

AIP (1998)	Analisar a competitividade da indústria portuguesa e respectivos padrões de especialização, quer na actualidade, quer em termos evolutivos, incluindo uma monografia sobre o sector do calçado	5 empresas do sector do calçado, sendo 4 PMEs de um "segmento avançado"	Estudos de caso	➢ Aposta das empresas em marcas próprias com fraco relacionamento junto dos consumidores finais; ➢ Política de *Marketing* e publicidade reveste formas muito simples; ➢ Empresas observadas em fase de mudança estratégica; ➢ Nas empresas do calçado o principal dirigente é, na maioria dos casos, o próprio fundador, com capacidade de iniciativa e propensão para assumir riscos; ➢ A existência das marcas não tem criado vantagens especiais nem permitido aumentar margens; ➢ Propõe a reflexão sobre a questão de inexistência de marcas fortes na indústria portuguesa, constatando que os concorrentes estrangeiros que têm apostado fortemente em marcas estão a ser compensados com margens acima da média; ➢ - Identifica as condições a satisfazer, caso as empresas optem por estratégias de aposta na marca: criação de parcerias, coordenação ao nível do design e qualidade, articulação com o ICEP e programas de apoio à internacionalização.

Freire (1998)	Abordar o tema particular da competitividade ao nível internacional	8 sectores nacionais, incluindo o do calçado	Análise da indústria	➢ Constatação de uma maior preferência dos clientes por produtos individualizados e de marca; ➢ Menor sensibilidade ao preço nas gamas média e alta, e consequente maior sensibilidade à marca de produtos de moda e qualidade; ➢ Relevância do factor marca, moda e design na diferenciação e diminuição da rivalidade; ➢ Identifica os seguintes pontos críticos de sucesso nas gamas média/alta: design e inovação, marca e comercialização, flexibilidade produtiva e redes de distribuição; ➢ Constatação de que a denominação do país de origem é um factor de especial importância nas gamas média/alta.
ICEP (1999)	Reunir, através da rede de Delegações, elementos de carácter estatístico e informações qualitativas sobre o sector do calçado (gáspea de couro)	20 mercados internacionais	Análises comparativas entre mercados e apresentação de fichas-síntese por país	➢ Referência à quase ausência de marcas portuguesas implantadas nos mercados analisados; ➢ Evidencia a situação e importância das marcas em cada um dos mercados internacionais estudados; ➢ Alerta para o pouco espaço de Portugal para ser fonte de subcontratação para a Europa e, ainda menos, para os EUA e Japão; ➢ Defende que o caminho da afirmação de marcas próprias, já a ser percorrido por algumas empresas, terá de ser intensificado e alargado.

				➢ Actualmente a Espanha conta já com um conjunto de marcas significativas, algumas delas com presença internacional, sendo apresentados doze exemplos e evidenciado que a "corporate image" é um factor essencial
Fonseca (2001)	Identificação de dinâmicas sistémicas e de padrões de convergência entre regiões e sectores de actividades europeias tendo como objecto de análise a indústria do calçado em Portugal e, em particular, a investigação das bases de conhecimento distintivas associadas à inovação tecnológica, ao *marketing* e à política de recursos humanos (no contexto do projecto Converge).	Indústria do calçado em Portugal (todas as empresas que produzem calçado como actividade principal)	Estudos de caso e observação de actividades dos diversos agentes que exercem actividades complementares ao fabrico do calçado	➢ Actualmente o calçado português é produzido em todas as gamas de qualidade quer em regime de subcontratação, quer com colocação directa nos mercados de comercialização final, com marcas de origem nacional; ➢ Os elementos característicos de uma fase de expansão convivem com sinais evidentes de maturidade do sector, com iniciativas de implantação comercial fora das fronteiras nacionais, com marcas próprias; a realidade sectorial não é homogénea, existindo necessidade de se compreender a sua variedade ➢ Dificuldade em identificar empresas que saibam coordenar as actividades de comercialização, com a definição técnica do produto e com a organização do layout produtivo; ➢ Sendo que o nome do designer como marca provou ser uma estratégia de sucesso, nomeadamente no caso italiano, e embora exista um design do calçado português e a tentativa de o tornar um elemento mais vivo, este não é ainda conhecido no mundo, nem existem situações em que este actue como

				elemento federador de interesses; o design, em si mesmo, é identificado como uma competência comercial (que por vezes permite a cooperação); ➢ A existência de designers é muito rara, existindo apenas nas empresas multinacionais e nas empresas dos segmentos de alta-moda; ➢ Tem vindo a ser alvitrada, por designers, produtores e associações, a possibilidade de uma federação de interesses, envolvendo a reunião de vários produtores sob a égide de uma mesma filosofia de produção e comercialização, que poderá implicar ou não a adopção de uma marca do designer, ou uma marca comum, pertencente ao consórcio produtivo, com um design distintivo característico, incluindo sectores complementares no domínio do mercado da moda (e.g., vestuário); ➢ As empresas nacionais do sector têm investido em empreendimentos comerciais que se concentram apenas no calçado, não existindo ainda associações a fabricantes de outros sectores, sendo os mercados-alvo escolhidos os que possuem forte potencial de crescimento, apesar de ainda não se verificar uma entrada em mercados maduros, como sejam o da Europa Ocidental ou o Americano; desta forma, a cooperação comercial afirma-se como uma nova lógica de internacionalização do sector;

				➢ Existe actualmente um embrião de um projecto envolvendo uma frente de designers portugueses que procura vender o seu modelo de franchising a produtores/investidores interessados em apostar no conceito português, e que tem como objectivo implantar-se nos mercados competitivos da U.E.; ➢ Fora das iniciativas de cooperação comercial, existe já uma grande marca de origem portuguesa com uma forte implantação em França e Espanha, sendo pertença de um grupo de empresas, organizadas em rede, e em que uma delas se responsabiliza pela colocação no mercado de comercialização final; ➢ A maioria das empresas do sector opta por não comercializar no circuito final, vendendo os seus produtos a grandes marcas ou armazéns comerciais; desta forma, existe apenas um conjunto limitado de empresas que vendem no mercado de comercialização final com as suas marcas próprias, e que possuem preocupações de promoção da imagem do produto, existindo casos em que as empresas possuem uma cadeia de lojas própria, recorrendo as restantes a representantes; existem ainda as empresas que comercializam com marca própria mas apenas para o circuito intermédio (onde operam agentes e distribuidores), ou para contratadores, possuindo uma carteira diversificada e que procuram fidelizar os grandes clientes;

				➢ Existe uma dependência face ao mercado da EU para além do espaço, relativamente às grandes marcas e cadeias comerciais da EU; ➢ Os franchisings são uma importante solução comercial no sector do calçado, existindo situações de aquisição de franchisings estrangeiros por parte de produtores, tendo sido identificado um único caso de franchising de origem portuguesa, ainda em fase experimental e localizado no segmento da alta-moda; neste segmento, a promoção da imagem é determinante e a ideia da novidade fundamental; ➢ Foi igualmente identificada um outro tipo de cooperação comercial embrionária, ainda que promissora, envolvendo empresas de reduzida dimensão que produzem casual para gamas altas e que pretendem entrar no mercado exigente do centro da Europa, assente numa estratégia de criação de uma rede de distribuição para uma marca comum; ➢ Uma maior intervenção no mercado da comercialização final implica o desenvolvimento de competências a nível de critérios de qualidade comercial e *marketing* por parte das empresas do sector; as competências do designer poderão envolver o seu estabelecimento como elemento federador entre empresas concorrentes no sentido da cooperação comercial (facilitado quando o designer é *freelancer* contratado por mais do que uma empresa). ➢

				➢ O sucesso num segmento, com uma posição assumida na comercialização final, requer uma combinação distintiva de um *design* que satisfaça os clientes e uma eficaz promoção da imagem dos produtos, que devem ser trabalhados em conjunto; este tipo de competências está, no entanto, ainda pouco desenvolvido nas empresas portuguesas.

Fonte: Investigador.

Referências

Aaker, David A. (1991), *Managing Brand Equity – Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York: The Free Press.

Aaker, David A. (1996 a), Building *Strong Brands*, New York: The Free Press.

Aaker, David A. (1996 b), "Measuring Brand Equity Across Products and Markets", *California Management Review*, Vol. 38, Nº3, Spring, pp. 102-120.

Aaker, David A. e Erich Joachimsthaler (2000), *Brand Leadership*, New York: The Free Press.

Aaker, David A. e J. Gary Shansby (1982), "Positioning Your Product", *Business Horizons*, Vol. 25, May-June, pp. 56-62.

Aaker, Jennifer L. (1997), "Dimensions of Brand Personality", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXIV, pp. 347-356.

Aaker, Jennifer L. e Susan Fournier (1994), "The Brand as a Character, a Partner and a Person: Three Perspectives on the Question of Brand Personality", *Advances in Consumer Research*, pp. 391-396.

Abimbola, Temi (2001), "Branding as a Competitive Strategy for Demand Management in SME", Paper presented to the 6th Annual Research Symposium of Academy of Marketing/AMA.

Acs, Zoltan J. (1999), *Are Small Firms Important? Their Role and Impact*, Boston, Mass: Kluwer Academic.

Africano, Ana Paula (s/d), *Monografia da Indústria da Região Norte*, Série Estatísticas e Estudos Regionais, INE/DRN.

AIP – Associação Industrial Portuguesa (1998), *Trajectórias Competitivas na Indústria Portuguesa – Factores, Infra-estruturas e Comportamentos Empresariais. A Indústria Portuguesa do Calçado.*

Alt, Michael e Steve Griggs (1988), "Can a Brand Be Cheeky?", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 6, Nº 4, pp. 9-26.

AMA – American Marketing Association (1960), *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*, Chicago: American Marketing Association.

Ambler, T. (1992), *Need-to-Know-Marketing*, London: Century Business.

Ambler, T. (1993), "Are Branding and Marketing Synonymous?", *Journal of Brand Management*, Vol. 1:1, pp. 41-50.

Ambler, T. (1996), How Much of Brand Equity Is Explained by Trust?, *London Business School Working Paper Series*, Nº 96-905.

Ambler, T. (1997), "Do Brands Benefit Consumers?", *International Journal of Advertising*, Vol. 16, Nº 3, pp. 167-199.

Ambler, T. e C. Styles (1995), "Brand Equity: Towards Measures that Matter"; *London Business School Working Paper Series*, Nº 95-902.

Ambler, T. e Flora Kokkinaki (1999), "The Assessment of Marketing Performance" in *Encyclopaedia of Marketing*, Baker, Michael J. (Editor), Thomson Learning, pp. 752-764.

Ambler, T. e Patrick Barwise (1998), "The Trouble with Brand Valuation", *The Journal of Brand Management*, Vol. 5, Nº 5, pp. 367-377.

APQC – American Productivity & Quality Center (1999), *Brand Building and Communication. Power Strategies for the 21st Century.*

Armstrong, J. S. e R. I. Schultz (1993), "Principles Involving Marketing Policies: An Empirical Assessment", *Marketing Letters*, Vol. 4, Nº 3, pp. 253-265.

Arnold, David (1992), *The Handbook of Brand Management*, Century Business, The Economist Books.

Assael, Henry (1995), *Consumer Behaviour and Marketing Action*, Cincinnati, South-Western College Publishing.

Badoc, Michel (2001), *O Marketing da Start-Up*, Lisboa: Bertrand Editora.

Baker, Michael (Ed.) (2001), *The IEBM Encyclopaedia of Marketing*, London: Thomson Learning.

Balmer, John M. T. (1995), "Corporate Branding and Connoisseurship", *Journal of General Management*, Vol. 21, Nº 1, pp. 24-46.

Balmer, John M. T. (2001), "Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing. Seeing Through the Fog", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, Nº 3/4, pp. 248-291.

Bartels, Robert D. W. (1944), "Marketing Principles", *The Journal of Marketing*, Vol. 9, October, pp. 151-157.

Barwise, Patrick (1993), "Brand Equity: Snack or Boojum", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 10, N° 1, pp. 93-104.

Barwise, Patrick (1995), "Good Empirical Generalizations", *Marketing Science*, Vol. 14, N° 3, Part 2 of 2, pp. G29-G35.

Bass, Frank M (1995), "Empirical Generalizations and Marketing Science: A Personal View", *Marketing Science*, Vol. 14, N° 3, Part 2 of 2, pp. G6-G18.

Bauer, Raymond (1960), "Consumer Behaviour as Risk Taking", in *Dynamic Marketing for a Changing World*, Hanckok, Robert S. (Editor), American Marketing Association, pp. 389-398.

Bedbury, Scott (2002), *A New Brand World: Eight Principles for Achieving Brand Leadership in the Twenty-First Century"*, New York: Viking Books.

Bennett, P. D. (1988), *Dictionary of Marketing Terms*, Chicago: The American Marketing Association.

Bergvall, Jonas (2001), "Branding Small Brands", [On line] disponível no URL: http://brandchannel.com/images/papers/BrandSmallBrands.pdf (2002-09-11).

Berry, Norman C. (1992), "Revitalizing Brands", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 1, N° 2.

Berthon, Pierre, James M. Hulbert e Leyland Pitt (1999), "Brand management prognostications", *Sloan Management Review*, Vol. 40, N° 2, pp 53-65.

Bhat, Subodh e Srinivas K. Reddy (1998), "Symbolic and Functional Positioning of Brands", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 15, N° 1, pp. 32-43.

Biel, Alexander (1996), "Anticipating Expectations: What Will Tomorrow's Customer Want?", in *Researching Brands*, ESOMAR, New Monograph Series, Vol. 3, Linda Caller (Editor), pp. 167-184.

Biel, Alexander (1999), "Exploring Brand Magic", in *How to Use Advertising to Build Strong Brands*, Jones, John P. (Editor), Thousand Oaks, Sage Publications, pp. 157-176.

Bjerre, Mogens (2002), "Brand Management. A Comparative Analysis of Brand Management Frameworks in the Brand Management Literature", in *Senders and Receivers. New Perspectives on Market Communication*, Helder, JØrn e S. Ulrik Kragh (Editores), pp. 15-24.

Blackburn, Robert e Peter Jennings (Editores) (1996), *Small Firms. Contributions to Economic Regeneration*: Paul Chapman Publishing.

Blackett, Tom e Graham Denton (1992), "Developing New Brands", in *Branding: A Key Marketing Tool*, 2ª edição, John M. Murphy (Editor), Macmillan Press, pp. 73-85.

Blackston, Max (1992 a), "Observations: Building Brand Equity by Managing the Brand's Relationships", *Journal of Advertising Research*, Vol. 32, May/June, pp. 79-83.

Blackston, Max (1992 b), "A Brand with an Attitude: A Suitable Case for Treatment", *Journal of the Market Research Society*, Vol. 34, pp. 231-241.

Bonoma, T. (1985),"Case Research in Marketing: Opportunities, Problems and a Process", *Journal of Marketing Research*, Vol. 12. pp. 199-208.

Boulding, Kenneth E. (1956), *The Image*, Ann Harbour: University of Mitchigan Press.

Brilman, Jean (2000), *As Melhores Práticas de Gestão no Centro do Desempenho*, Lisboa: Edições Sílabo.

Broadbent, Kay e Peter Cooper (1987), "Research is Good for You", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 5, Nº 1, pp. 3-9.

Brockhaus, R. H., Sr. (1987), "Entrepreneurial Research: Are We Playing the Correct Game?, *American Journal of Small Business*, Vol. 11, Nº 3, pp. 43-49.

Brooksbank, Roger (1996), "The Basic Marketing Planning Process: A Practical Framework for the Smaller Business", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 14, Nº 4, pp. 16-23.

Brooksbank, Roger, David. A. Kirby e G. Wright (1992), "Marketing in medium-sized manufacturing companies: the state of the art", *Piccola Impresa/Small Business*, Sommario, Nº 1. pp. 145-161.

Brown, Gordon (1992), *People, Brands and Advertising*, Warwick: Millward Brown International.

Bull, Nick e Martin Oxley (1996), "The Search for Focus. Brand Values Across Europe", in *The Big Brand Challenge. Are We Jumping on the Same Brand Wagon?*, ESOMAR Publication Series, Vol. 203, pp. 189-208.

Bulmer, M. (1979), "Concepts in the Analysis of Qualitative Data", *Sociological Review*, Vol. 27, Nº 4, pp. 651-677.

Bygrave, W. D. (1989), "The Entrepreneurship Paradigm (I): A Philosophical Look at Its Research Methodologies, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 14, Nº 1, pp. 7-26.

Calderon, Haydee, Amparo Cervera e Alejandro Molla (1997), "Brand Assessment: A Key Element of Marketing Strategy", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 6, Nº 5, pp. 293-304.

Campbell, Katriona (1998), "Researching Brands", in *Brands. The New Wealth Creators*, Hart, Susannah e John Murphy (Editores), New York: New York University Press, pp. 56-62.

Carson, David (1990), "Some Exploratory Models for Assessing Small Firms`s Marketing Performance. A Qualitative Approach", *European Journal of Marketing*, Vol. 24, Nº 11. pp. 5-51.

Carson, David (1999), "An Inaugural Commentary for the Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship", *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, Vol. 1, Nº 1, pp. 1-4.

Carson, David (2000), "Marketing in Small Firms", *in The Oxford Textbook of Marketing*, Blois, Keith (Editor), Oxford University Press, pp. 570-589.

Carson, David e A. Gilmore (2000 a), "Marketing at the Interface: Not 'What' but 'How'", *Journal of Marketing Theory & Practice*, Spring, Vol. 8, Nº 2, pp. 1-7.

Carson, David e A. Gilmore (2000 b), "SME Marketing Management Competencies", *International Business Review*, Vol. 9, Nº 3, pp. 363-383.

Carson, David e D. McCartan-Quinn (1995), "Non-Practice of Theoretically Based Marketing in Small Business – Issues Arising and their Implications", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 3, Nº 4, pp. 24-32

Carson, David e Nicole Coviello (1996), "Qualitative Research Issues at the Marketing/Entrepreneurship Interface", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 14, Nº 6, pp. 51-58.

Carson, David e S. Cromie (1989), "Marketing Planning in Small Enterprise: a Model and Some Empirical Evidence", *Journal of Marketing Management*, Vol. 5, Nº 1, pp. 33-50.

Carson, David, A. Gilmore, D. Cummins, A. O'Donnell e K. Grant (1998), "Price Setting in SMEs: Some Empirical Findings", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 7, Nº 1, pp. 74-86.

Carson, David, Audrey Gilmore, Chad Perry e Kjell Gronhaug (2001), *Qualitative Marketing Research*, Londres: Sage Publications.

CCRN – Comissão de Coordenação da Região Norte (1996), *O Comércio Externo da Região Norte.*

Chandler, Jon e Mike Owen (2002), *Developing Brands with Qualitative Market Research*, Vol. 5, London: Sage Publications.

Chetty, S. (1996), "The Case Study Method for Research in Small-and-medium-sized Firms", *International Small Business Journal*, Vol. 15, Nº 1, pp. 173-185.

Churchill, N.C. e V. L. Lewis (1986), "Entrepreneurship Research: Directions and Methods", in Sexton, D. L. e R. W. Smilor (Editores), *The Art and Science of Entrepreneurship*, Cambridge, MA: Ballinger Publishing, pp. 333-365.

Cierpicki, Steven, Malcom Wright e Byron Sharp (2000), "Managers' Knowledge of Marketing Principles: The Case of New product Development", *Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science*, Vol. 5, pp. 771-790, [On line] disponível em www.EmpGens.com.

Clark, Harold F., Jr. (1987), "Consumer and Corporate Values: Yet Another View on Global Marketing", *International Journal of Advertising*, Vol. 6, Nº 1, pp 29-42.

Clark, Harold F., Jr. (1999), "Brand Ideas and Their Importance", *in How to Use Advertising to Build Strong Brands*, J. Philip Jones (Editor), Sage Publications, pp. 25-36.

Clifton, Rita e John Simmons (2004) (Editores), *Brands and Branding*, The Economist Series, Princeton, New Jersey: Bloomberg Press.

Cobbenhagen, Jan (2000), *Successful Innovation: Towards a New Theory for the Management of Small and Medium-sized Enterprises*, Cheltenham: Edward Elgar.

Collins, Leslie e C. Carey (1983), "The Crisis in Branding or do Brands Have a Future?", *Proceedings of the Market Research Society Conference*, London: MRS, pp. 317-327.

Cook, William A. (1995), "You Don't Have To Be Schizophrenic...", *Journal of Advertising Research*, Vol. 35, Nº 1, pp. 5-6.

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, pp. 523-547.

Crainer, S. (1995), *The Real Power of Brands: Making Brands Work for Competitive Advantage*, London: Pitman Publishing.

Curran, J. e R. A. Blackburn (2001), *Researching the Small Enterprise*: Sage Publications.

Curran, J., R. Jarvis, R. A. Blackburn e S. Black (1994), "Networks and Small Firms: Constructs, Methodological Strategies and Some Findings", *International Small Business Journal*, Vol. 11, Nº 2, pp. 13-25.

Dahlman, Carsten (1994), "Brand-Based Strategy and Structure: The Scandinavian Experience", in *Brand Power*, Stobart, Paul (Editor), MacMillan, pp. 189-208.

Davidson, J. Hugh (2002), "Aligning Vision, Values and Branding", Proceedings of AMA.

Davis, Gordon e Clyde Parker (1997), *Writing the Doctoral Dissertation*, 2ª Ed., Barron's.

Davis, Scott (1995), "A Vision for the Year 2000: Brand Asset Management", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 12, Nº 4, pp. 65-82.

Davis, Scott (2000), *Brand Asset Management*, San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.

Davis, Scott (2002), "Brand Asset Management: How Businesses Can Profit from the Power of Brand", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 19, Nº 4, pp. 351-358.

Day, G. S. E. e D. B. Montgomery (1999), "Charting New Directions for Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 63, Special Issue, pp. 3-13.

Day, John (1998), "Defining the Interface: a Useful Framework", in *The Academy of Marketing and UIC/MEIG – AMA Symposia on the Marketing and Entrepreneurship Interface – Proceedings 1996-1998*, Hulbert, Bev *et al.* (Editores) (1998), Nene University College Northampton.

Day, John (2000), " Commentary - The Value and Importance of the Small Firm to the World Economy", *European Journal of Marketing*, Vol. 34, Nº 9/10, pp. 1033-1037.

de Chernatony, Leslie (1989), "Branding in an Era of Retailer Dominance", *International Journal of Advertising*, Vol. 8, Nº 3, pp. 245-260.

de Chernatony, Leslie (1990), "Auditing the Factors Influencing Brand Success", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 8, Nº 7, pp. 33-37.

de Chernatony, Leslie (1993), "Categorizing Brands: Evolutionary Processes Underpinned by Two Key Dimensions", *Journal of Marketing Management*, Vol. 9, pp. 173-188.

de Chernatony, Leslie (1996 a), "2001 – The Brand Management Odyssey", *Journal of General Management*, Vol. 21, pp. 15-30.

de Chernatony, Leslie (1996 b), "Integrated Brand Building Using Brand Taxonomies", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 14, Nº 7, pp. 40-45

de Chernatony, Leslie (1998), "Introduction", in *Brand Management*, de Chernatony, L. (Editor), Dartmouth Publishing Company, pp. xv-xxvi.

de Chernatony, Leslie (1999), "Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation", *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, Nº 1-3, pp. 157-180.

de Chernatony, Leslie (2001 a), "A Model for Strategically Building Brands", *The Journal of Brand Management*, Vol. 9, Nº 1, September, pp. 32-44.

de Chernatony, Leslie (2001 b), "The Diverse Interpretations of 'Brand'", *The Marketing Review*, Vol. 1, pp. 283-301.

de Chernatony, Leslie (2001 c), *From Brand Vision to Brand Evaluation. Strategically Building and Sustaining Brands*, Oxford: Butterworth-Heinemann.

de Chernatony, Leslie e F. Dall'Olmo Riley (1996), "The Gap. Did Brand Managers Ever Jump on the Same Brand Wagon as Brand Consultants?", in *The Big Brand Challenge. Are We Jumping on the Brand Wagon?*", ESOMAR Publication Series, Vol. 203, pp. 3-30.

de Chernatony, Leslie e F. Dall'Olmo Riley (1997 a), "The Chasm Between Managers' and Consumers' Views of Brands: The Experts' Perspectives", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 5, Nº 2, pp. 89-104.

de Chernatony, Leslie e F. Dall'Olmo Riley (1997 b), "Brand Consultants' Perspectives on the Concept of the Brand", *Marketing and Research Today*, Vol. 25, Nº 1, pp. 45-52.

de Chernatony, Leslie e F. Dall'Olmo Riley (1998 a), "Defining a 'Brand' Beyond the Literature with the Experts' Interpretations", *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, pp. 417-443.

de Chernatony, Leslie e F. Dall'Olmo Riley (1998 b), "Modelling the Components of the Brand", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, Nº 11/12, pp. 1074-1090.

de Chernatony, Leslie e F. Dall'Olmo Riley (1999), "Experts' Views About Defining Services Brands and the Principles of Services Branding", *Journal of Business Research*, Vol. 46, pp. 181-192.

de Chernatony, Leslie e G. McWilliam (1989), "The Strategic Implications of Clarifying how Marketers Interpret 'Brands', *Journal of Marketing Management*, Vol. 5, pp. 153-171.

de Chernatony, Leslie e Malcolm McDonald (1998), *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets*, 2ª ed., Oxford: Butterworth Heinemann.

de Chernatony, Leslie e Susan Segal-Horn (2001), "Building on Services' Characteristics To Develop Successful Services Brands", *Journal of Marketing Management*, Vol. 17, pp. 645-669.

de Chernatony, Leslie, F. Dall'Olmo Riley e Fiona Harris (1998), "Criteria to Assess Brand Success", *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, pp. 765-781.

Denzin, Norman K. (1978), *Sociological Methods: A Source Book*, 2ª ed., New York: McGraw-Hill.

Denzin, Norman K. e Yvonna S. Lincoln (Editores) (2000), *Handbook of Qualitative Research*, 2ª Ed, Thousand Oaks: Sage Publications.

Deshpande, R. (1983), "Paradigms Lost': on Theory and Method in Research in Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 47, pp. 101-110.

Dibb, S., L. Simkin, W. Pride e O. Ferrell (1994), *Marketing*, Boston: Houghton Mifflin.

Dickinson, Paul (2001), *It's Not About Size. Bigger Brands for Smaller Businesses*, London: Virgin Publishing.

Diefenbach, John (1992), "The Corporate Identity as the Brand", in *Branding: A Key Marketing Tool*, Murphy, John (Editor), Basingstoke, Macmillan, pp. 155-164.

Dornelas, José Carlos (2003), *Empreendedorismo Corporativo*, Rio de Janeiro: Editora Campus.

Doyle, Peter (1990), "Building Successful Brands: The Strategic Options", *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 7, Nº2, Spring, pp. 5-20.

Doyle, Peter (1994), *Marketing Management and Strategy*, Hemel Hempstead: Prentice Hall.

Drucker, Peter F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Londres: Heinemann.

Dyson, P., A. Farr e N. S. Hollis (1996), "Understanding, Measuring, and Using Brand Equity", *Journal of Advertising Research*, Vol. 36, Nº 6, November-December, pp. 23-29.

Easterby-Smith, M., R. Thorpe e A. Lowe (1991), *Management Research: An Introduction*, London: Sage Publications.

Economist, The (1994), "BSWho?", May 14, p. 100.

Egan, Colin, D. Shipley e P. Howard (1992), "The Importance of Brand Names in Industrial Markets", in *Perspectives on Marketing Management*, Vol. 2, Baker, M. J. (Editor), John Wiley & Sons, pp. 307-324.

Eisenhardt, K. M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, Nº 4, pp. 532-550.

Ellwood, Iain (2001), *The Essential Brand Book*, Londres: Kogan Page.

Farhangmehr, Minoo (1991), *The Impact of Marketing Consultancy on Small/Medium Sized Firms*, Tese de Doutoramento, University of Warwick.

Farquhar, Peter H. (1989), "Managing Brand Equity", *Marketing Research*, September, pp. 24-33.

Farquhar, Peter H. (1994), "Strategic Challenges for Branding", *Marketing Management*, Vol. 3, Nº2, pp.8.

Farquhar, Peter H., J. Han, Paul Herr e Yuji Ljiri (1992), "Strategies for Leveraging Master Brands", *Marketing Research*, Vol. 4, Nº 3, pp. 32-42.

Feldwick, Paul (1996 a), "Defining a Brand", in *Understanding Brands by 10 People Who Do*, Cowley, Don (Ed.), London: Kogan Page, pp. 17-30.

Feldwick, Paul (1996 b), "What is Brand Equity Anyway, and How Do You Measure it?", *Journal of the Market Research Society*, Vol. 38, pp. 85-104.

Feldwick, Paul (1999), "Brand Equity: Do We Really Need it?", in *How to Use Advertising to Build Strong Brands*, Jones, Philip J. (Editor), Sage Publications, pp. 69-96.

Feldwick, Paul e F. Bonnal (1995), "Reports on the Death of Brands Have Been Greatly Exaggerated", *Marketing & Research Today*, May, pp. 86-95.

Fombrun, Charles e Mark Shanley (1990), "What Is in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", *Academy of Marketing Management*, Vol. 33, Nº 2, pp. 233-258.

Fonseca, Pedro Moreno (2001), *The Portuguese Footwear Industry*, INOFOR/CISEP.

Fontana, A. e J. H.Frey (1994), "Interviewing, the Art of Science", in *Handbook of Qualitative Research*, Denzin, N. K. e Y. S. Lincoln (Editores), , Thousand Oaks, CA: Sage.

Fournier, S. M. (1998), "Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research", *Journal of Consumer Research*, Vol. 24, Nº 3, pp. 343-373.

Fournier, S. M. (2000), "Dimensioning Brand Relationships Using Brand Relationships Quality", Presentation at the Association for Consumer Research Annual Conference.

Freire, Adriano (1998), *Internacionalização – Desafios para Portugal*, Lisboa: Verbo.

Fuller, Peter B. (1994), "Assessing Marketing in Small and Medium-sized Enterprises", *European Journal of Marketing*, Vol. 28, Nº 12, pp. 34-49.

Gardiner, Peter e Sarah Quinton (1998), "Building Brands Using Direct Marketing – A Case Study", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 16, Nº 1, pp. 6-11.

Gardner, B. B. e Sidney J. Levy (1955), "The Product and the Brand", *Harvard Business Review*, March-April, pp. 33-39.

Gilmore, A. e David Carson (2000), "The Demonstration of a Methodology for Assessing SME Decision Making", *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, Vol. 2, Nº 2, pp. 108-124.

Gilmore, A. e Nicole Coviello (1999), "Methodologies for Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface", *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, Vol. 1, Nº 1, Fall, pp. 41-53.

Gilmore, A., D. Carson e K. Grant (2001), "SME Marketing in Practice", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 19, Nº 1, pp. 6-11.

Gilmore, A., D. Carson, A. O'Donnell e D. Cummins (1999), "Added Value: A Qualitative Assessment of SME Marketing", *Irish Marketing Review*, Vol. 7, Nº 3, pp. 11-22.

Glaser, Barney G. (1978), *Theoretical Sensitivity*, San Francisco: The Sociology Press.

Glaser, Barney G. e Anselm L. Strauss (1967), *The Discovery of Grounded Theory*, New York: Aldine.

Goodchild, John e Clive Callow (2001), *Brands: Visions and Values*, Chichester: John Wiley & Sons.

Goodyear, Mary (1993), "Reviewing the Concept of Brands and Branding", *Marketing and Research Today*, Vol. 21, N° 2, pp. 75-79.

Goodyear, Mary (1996), "Divided by a Common Language: Diversity and Deception in the World of Global Marketing", *Journal of the Market Research Society*, Vol. 38, pp. 105-122.

Gordon, G., A. Di Benedetto e R. Calantone (1994), "Brand Equity as an Evolutionary Process", *The Journal of Brand Management*, Vol. 2, N° 1, pp. 47-56.

Gordon, Wendy (1996), "Accessing the Brand Through Research", in *Understanding Brands by 10 People Who Do*, Cowley, Don (Editor), London: Kogan Page, pp. 31-56.

Goyder, Mark (1999), "Value and Values: Lessons for Tomorrow's Company", *Long Range Planning*, Vol. 32, N° 2, pp. 217-224.

Graham, Peter G. (1999), "Small Business Participation in the Global Economy", *European Journal of Marketing*, Vol. 33, N°1/2, pp. 88-102.

Grassl, W. (1999), "The Reality of Brands: Towards an Ontology of Marketing", *American Journal of Economics and Sociology*, Vol. 58, N° 2, pp. 313-359.

Grayson, Robert (1992), "Organising for New Product Development", in *Branding, a Key Marketing Tool*, Murphy, John (Editor), London: Macmillan, pp. 165-175.

Guba, E. G. e Y. S. Lincoln (1994), "Competing Paradigms in Qualitative Research", in *Handbook of Qualitative Research*, Senzin, N. K. e Y. S. Lincoln (Editores), , Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Gummesson, Evert (2000), *Qualitative Methods in Management Research*: Sage Publications.

Gummesson, Evert (2001), "Are Current Research Approaches in Marketing Leaving us Astray?", *Marketing Theory*, Vol. 1, N° 1, pp. 27-48.

Gummesson, Evert (2003), "All Research is Interpretative!", *Journal of Business & Industrial Marketing*", Vol. 18, N° 6/7, pp. 482-492.

Hamilton, R. T. e Lucy Lawrence (2001), "Explaining Size Differences in Smaller Firms", *International Small Business Journal*, Vol. 19, Nº 2.

Hammersley, M. e P. Atkinson (1983), *Ethnography: Principles and Practice*, London: Tavistock Publications.

Hankinson, P. e G. Hankinson (1999), "Managing Successful Brands: An Empirical Study Which Compares the Corporate Culture of Companies Managing the World's Top 100 Brands With Those managing Outsider Brands", *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, Nº 1-3, pp. 133-155.

Harris, Fiona e Leslie de Chernatony (2001), "Corporate Branding and Corporate Brand performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, Nº 3/4, pp. 441-456.

Hassard, J. (1990), "Multiple Paradigms and Organisational Analysis: A Case Study", *Organisational Studies*, Vol. 12, Nº 2, pp. 275-299.

Hastings, Hunter (1990), "Introducing New Products Without Advertising", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 7, Nº 3.

Hedlund, Magnus (2003), Brand Development in Small Service Company, *Tese de Mestrado*, Depatment of Business Administration and Social Sciences, Division of Industrial Marketing, Luleä University of Technology.

Herman, Dan (2000), "Introducing Short-Term Brands: a New Branding Tool for a New Consumer Reality", *The Journal of Brand Management*, Vol. 7, Nº 5, pp. 330-340.

Hill, J. e P. McGowan (1999), "Small Business and Enterprise Development: Questions About Research Methodology", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*.

Hill, Sam e Glenn Rifkin (2000), *Radical Marketing*, New Yorl: HarperBusiness Book.

Hills, Gerald (ed.) (1994), *Marketing and Entrepreneurship. Research Ideas and Opportunities*, Westport, Connecticut: Quorum Books.

Hills, Gerald e Raymond LaForge (1992), "Research at the Marketing Interface to Advance Entrepreneurship Theory", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring.

Hirschman, E. C. (1986), "Humanistic Inquiry in Marketing Research: Philosophy, Method and Criteria", *Journal of Marketing Research*, Vol. 23, Nº 3, pp. 237-249.

Hogarth-Scott, Sandra, Kathryn Watson e Nicholas Wilson (1996), "Do Small Businesses Have to Practice Marketing to Survive and Grow?", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 14, Nº 1, pp. 6-18.

Holliday, Ruth (1995), *Investigating Small Firms – Nice Work?*, Londres: Routledge.

Hulbert, Bev, John Day e Eleanor Shaw (Editores) (1998), *The Academy of Marketing and UIC/MEIG – AMA Symposia on the Marketing and Entrepreneurship Interface – Proceedings 1996-1998*: Nene University College Northampton.

Hunt, S. D. (1994), "On Rethinking Marketing: Our Discipline, Our Practice, Our methods", *European Journal of Marketing*, Vol. 28, Nº 3, pp. 13-25.

Hussey, R. e J. Hussey (1998), *Business Research*, Basingstoke: Macmillan Business Books.

ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (1999), *Portugal e os Mercados Internacionais – Calçado.*

Ind, Nicholas (2001), *Living the Brand*, Londres: Kogan Page.

Jacoby, Jacob, G. Szybillo e J. Busato-Schach (1977), "Information Acquisition Behaviour in Brand Choice Situations", *Journal of Consumer Research*, Vol. 3, pp. 209-216.

Jarvis, R., J. Kitching, J. Curran e G. Lightfoot (1996), *The Financial Management Practices of Small Firms: An Alternative Perspective*, London: ACCA e the Certified Accountants Educational Trust.

Jary, Michael e Andrew Wileman (1998), "Managing Retail Brands", in *Brands. The New Wealth Creators*, Hart, Susannah e John Murphy (Editores), New York: New York University Press, pp. 152 – 160.

Joachimsthaler, Erich e David A. Aaker (1997), "Building Brands Without Mass Media", *Harvard Business Review*, Vol. 75, Nº 1, pp. 39-50.

Jobber, D. e G. J. Hooley (1987), "Pricing Behaviour in UK Manufacturing and Services Industries, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 8, Nº 2, pp. 167-171.

Jobber, D., G. J. Hooley e D. Shipley (1989), "The Effects of Organisational Size on Salesforce Evaluation Practices, *Working Paper*: University of Bradford.

Jones, J. Philip (1986), *What's in a Name*, Aldershot: Gower.

Jones, J. Philip (1999), "Brands and Added values", in *How to Use Advertising to Build Strong Brands*, J. Philip Jones (editor), Sage Publications, pp. 17-24.

Joyce, Timothy (1963), "Techniques of Brand Image Measurement", in *New Developments in Research,* London: Market Research Society, pp. 45-63.

Kapferer, J-N (1990 a), "La Marque Est-elle Encore à la Portée des PME?", *Le Défi de la Moyenne et Petit Entreprise*, Paris, pp. 193-196.

Kapferer, J-N (1990 b), "Vraie Marques et Fausses Marques", *Humanisme & Entreprise*, N° 181, Juin, pp. 17-26.

Kapferer, J-N (1992), *Strategic Brand Management*: Les Editions d'Organisation.

Kapferer, J-N (1995), "Stealing Brand Equity: Measuring Perceptual Confusion Between National Brands and 'Copycat' Own Labels", *Marketing and Research Today*, Vol. 23, May, pp. 96-103.

Kapferer, J-N (1998), *Strategic Brand Management – Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*: Kogan Page, 2° Ed.

Kapferer, J-N (2000), *Re-marques – Les Marques à L'Epreuve de la Pratique*, Paris. Editions D'Organisation.

Kapferer, J-N (2001), *Reinventing the Brand,* London: Kogan Page.

Kapferer, J-N (2002), *Ce Qui Va Changer les Marques*, Paris: Éditions d'Organisation.

Kaplan, Robert S. e David P. Norton (1992), "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, Vol. 70, January/February, pp. 71-79.

Katsanis, Lea P. (1999), "Some Effects of Changes in Brand Management Systems: Issues and Implications", *International Marketing Review*, Vol. 16, N° 16, pp. 518-532.

Keeble, Giles (1991), "Creativity and the Brand", in *Understanding Brands by 10 People who Do*, Cowley, Don (Ed.), London: Kogan Page, pp. 167-182.

Keller, Kevin L. (1993), "Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity", *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 1-22.

Keller, Kevin L. (1998), *Strategic Brand Management – Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, New Jersey: Prentice-Hall.

Keller, Kevin L. (1999), "Designing and Implementing Branding Strategies", *The Journal of Brand Management*, Vol. 6, Nº 5, pp. 315-333.

Keller, Kevin L. (2000), "Building Customer-Based Brand Equity – A Blueprint for Creating Strong Brands", *Workshop*: Amos Tuck School of Business.

Keller, Kevin L. (2001), "Editorial: Brand Research Imperatives", *The Journal of Brand Management*, Vol. 9, Nº 1, September, pp. 4-6.

Keller, Kevin L. (2002), "Branding and Brand Equity", in *Handbook of Marketing*, Weitz, Barton A. e Robin Wensley (Editores), Londres: Sage Publications, pp. 151-178.

Keller, Kevin L. (2003), *Strategic Brand Management*, 2ª Ed., New Jersey: Prentice Hall.

Kim, P. (1990), "A Perspective on Brands", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 7, Nº 3, pp. 63-67.

King, Stephen (1973), *Developing New Brands*, Bath: Pitman Publishing.

King, Stephen (1991 a), "Brand-building in the 1990s", *Journal of Marketing Management*, Vol. 7, pp. 3-13.

King, Stephen (1991 b), "Tomorrow's research", *ADMAP*, September, pp. 19-24.

Knight, Gary (2000), "Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalization", *Journal of International Marketing*, Vol. 8, Nº 2, pp. 12-32.

Knox, Simon (1994), "Transforming Brand Management from a Functional Activity Into a Core Process", *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, pp. 621-632.

Koehn, Nancy F. (2001), *Brand New. How Entrepreneurs Earned Consumer's Trust from Wedgwood to Dell*, Boston: Harvard Business School Press.

Kotler, Philip (2003), *Marketing Management*, 11ª edição, New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, Philip, G. Armstrong, J. Saunders e V. Wong (1996), *Principles of Marketing*, Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe.

Kuhn, Thomas (1970), *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago: University of Chicago Press.

Kunde, J. (2000), *Corporate Religion*, London: Pearson Education.

Kunde, J. (2002), *Unique Now...Or Never*, London: Prentice Hall.

Lannon, Judie (1994), "Mosaics of Meaning", *Journal of Brand Management*, Vol. 2, Nº 3, December, pp. 157.

Lannon, Judie (1996), "What is Postmodernism and What Does it Have to do with Brands?", *The Journal of Brand Management*, Vol. 4, Nº 2.

Lannon, Judie (1999), "Brands and Their Symbols", in How *to Use Advertising to Build Strong Brands*, Jones, John P. (Editor), Thousand Oaks: Sage Publications, pp. 37-50.

Larsson, R. (1993), "Case Survey Methodology: Quantitative Analysis of Patterns Across Case Studies", *The Academy of Management Journal*, Vol. 36, Nº 6, pp. 1515-1546.

Lassar, Walfried, Banwari Mittal e Arun Sharma (1995), "Measuring Customer-Based Brand Equity", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 12, Nº 4, pp. 11-19.

Lederer, Chris e Sam Hill (2001), "See Your Brands Through Your Customers' Eyes", *Harvard Business Review*, June, pp. 125-133.

Lee, Khai S., G. H. Lim e S. J. Tan (1999), "Dealing with Resource Disadvantage: Generic Strategies for SMEs", *Small Business Economics*, Vol. 12, pp. 299-311.

Leeflang, Peter S., D. R. Wittink, M. Wendell e P.A. Naert (2000), *Building Models for Marketing Decisions*, Boston, International Series in Quantitative Marketing: Kluwer Academic Publishers.

Lehmann, Donald R. e Russel S. Winer (2002), *Product Management*, 3ª edição, The McGraw-Hill Irwin Series in Marketing, Boston: McGraw-Hill-Irwin.

Lencastre, Paulo de (1997), *L'Identification de la Marque, un Outil de Stratégie marketing : le Nom de la Marque, le Logotype et la Mémorisation*, Tese de Doutoramento, Louvain-la-Neuve, Université Catholique de Louvain.

Leventhal, Ricardo C. (1996), "Branding Strategy", *Business Horizons*, Vol. 39, Nº 5, pp. 17-23.

Levitt, Theodore (1969), *The Marketing Mode*, New York: McGraw-Hill.

Light, Larry (1997), "Brand Loyalty Management: The Basis for Enduring Growth", *Direct Marketing*, Vol. 59, pp. 36-43.

Lincoln, Yvonna e Egon Guba (1985), *Naturalistic Inquiry*, Newbury Park, CA: Sage Publications.

Little, J. D. C. (1970), "Models and Managers: The Concept of a Decision Calculus", *Management Science*, Vol. 16, pp. B466-B485.

Lodish, Leonard, Howard L. Morgan e A. Kallianpur (2001), *Entrepreneurial Marketing*, New York: John Wiley & Sons.

Louro, Maria João e P. Vieira Cunha (2001), "Brand Management Paradigms", *Journal of Marketing Management*, Vol. 17, pp. 849-875.

Low, George S. e Ronald A. Fullerton (1994), "Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical-historical Evaluation", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXI (May), pp. 173-190.

Macrae, Chris (1991), *World Class Brands*: Addison-Wesley Publishing.

Macrae, Chris (1996), *The Brand Chartering Handbook*: Addison-Wesley.

Malhotra, Naresh K. (1999), "Guest Editorial: The Past, Present, and Future of the Marketing Discipline, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, N° 2, pp. 116-119.

Marconi, Joe (2000), *The Brand Marketing Book*, NTC Business Books.

Martineau, Pierre (1959), "Sharper Focus for the Corporate Image", *Harvard Business Review*, Vol. 36, N° 1, pp. 49-58.

Martz Marketing Group (2002), "Getting Past 3rd Base: The Small Business Branding Challenge", pp. 1-5 [Online], disponível no URL http: //www.martzmarketing.com/ SmallBizBranding.PDF.

Mazzarol, Tim e B. Ramaseshan (1996), "Small Business Marketing: A Comparative Study of High and Low Success Firms", in *Proceedings of the Joint SEAANZ and IIE Small Enterprises Conference*, Brian Gibson *et al.* (Editores), Conference Series of the Institute of Industrial Economics – The University of Newcastle, N° 24, pp. 185-198.

McAdam, Rodney (2000), "Quality Models in an SME Context", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17, Nº 3, pp. 305-323.

McDonald, Malcolm H. B, Leslie de Chernatony e Fiona Harris (2001), "Corporate Marketing and Service Brands. Moving Beyond the Fast-Moving Consumer Goods Model", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, Nº 3/4, pp. 335-352.

McEnally, Martha e L. de Chernatony (1999), "The Evolving Nature of Branding: Consumer and Managerial Considerations", *Academy of Marketing Science Review* [Online], disponível no URL http://www.amsreview.org/amsrev/theory/mcenally02-99.html.

McKenna, Regis (1991), "Marketing is Everything", *Harvard Business Review*, Vol. 69, January/February, pp. 65-79.

McWilliam, G. (1991), "Managing the Brand Manager", in *Brand Valuation*, John Murphy (Editor), Business Books, pp. 154-166.

Meenaghan, Tony (1995), "The Role of Advertising in Brand Image Development", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 4, Nº 4, pp. 23-34.

Merrilees, Bill e J. H. Tiessen (1999), "Building Generalizable SME International Marketing Models Using Case Studies", *International Marketing Review*, Vol. 16, Nº 4/5, pp. 326-344.

Merz, G. Russell e M.H. Sauber (1995), "Profiles of Managerial Activities in Small Firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 551-564.

Miles, Matthew B. e A. Michael Huberman (1994), *Qualitative Data Analysis*, 2ª ed., Thousand Oaks: Sage Publications.

Miller, Danny (1983), "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", *Management Science*, Vol. 29, Nº 7, July, pp. 770-791.

Milliken, John (2001), "Qualitative Research and Marketing Management", *Management Decision*, Vol. 39, Nº 1, pp. 71-77.

Mintzberg, Henry (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Toronto: Maxwell Macmillan.

Mintzberg, Henry , B. Ahlstrand e J. Lampel (2000), *Safári de Estratégia*, Porto Alegre: Bookman.

Mintzberg, Henry e James B. Quinn (1991), *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*, 2ª ed., Englewood Cliffs: Prentice-Hall International.

Mitchell, A. (1997), *Brand Strategies in the Information Age*, London: Financial Times Report.

Monitor Company (1994), *Construir as Vantagens Competitivas de Portugal*, Lisboa: Fórum para a Competitividade.

Morgan, Adam (1999), *Eating the Big Fish. How Challenger Brands Can Compete Against Brand Leaders*, New York: John Wiley & Sons.

Mosmans, Andy (1995), "Brand Strategy: Creating Concepts that Drive the Business", *The Journal of Brand Management*, Vol. 3, Nº 3, pp. 156-165.

Mottram, Simon (1998), "Branding the Corporation", in *Brands. The New Wealth Creators*, Hart, Susannah e John Murphy (Editores), New York: New York University Press, pp. 63 – 71.

Mudambi, S. M., Peter Doyle e Veronica Wong (1997), "An Exploration of Branding in Industrial Markets", *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, pp. 433-446.

Murphy, John (1990), "Assessing the Value of Brands", *Long Range Planning*, Vol. 23, Nº 3, pp. 23-29.

Murphy, John (1992), "What is Branding?", in *Branding, a Key Marketing Tool*, Murphy, John (Ed.), London: Macmillan, pp. 1-12.

Murphy, John (1994), "Brand Power: The Future", in *Brand Power*, Stobart, Paul (Editor), New York: New York University Press, pp. 241-255.

Na, Woon Bong, Roger Marshall e Kevin Keller (1999), "Measuring Brand Power: Validating a Model for Optimizing Brand Equity", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 8, Nº 3, pp. 170-184.

Nachmias, D. e C. Nachmias (1992), *Research Methods in the Social Sciences*, New York: St. Martin.

Narver, John C. e Stanley F. Slater (1990), "The Effect of Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 20-35.

Newman, Joseph W. (1957), *Motivation Research and Marketing Management*, Norwood: The Plimpton Press.

North, J., J. Curran e R. A. Blackburn (1998), *The Quality Business*, London: Routledge.

O'Driscoll Adrian e John A. Murray (1996), *Strategy and Process in Marketing*, Londres: Prentice Hall.

O'Driscoll Adrian e John A. Murray (1998), "The Changing Nature of Theory and Practice in Marketing: On the Value of Synchrony", *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, pp. 391-416.

Olins, Wally (1989), *Corporate Identity*, London: Thames and Hudson.

Oliver, Terry (1992), "The Wide World of Branding", in *Branding: A Key Marketing Tool*, 2ª edição, Murphy, John M. (Editor), Macmillan Press, pp. 148-155.

Paolillo, J. G. P. (1984), "The Manager's Self-Assessment of Managerial Roles: Small v. Large Firms", *American Journal of Small Business*, Vol. 8, Nº 3, pp. 58-64.

Park, C. W., Bernard J. Jaworski e Deborah J. MacInnis (1986), "Strategic Brand Concept – Image Management", *Journal of Marketing*, Vol. 50, pp. 135-145.

Parkhe, A. (1993), "Messy' Research, Methodological Predispositions and Theory Development in International Joint Ventures", *Academy of Management Review*, Vol. 18, Nº 2, pp. 227-268.

Patton, M. Q. (1987), *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*, Beverly Hills: Sage.

Patton, M. Q. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Newbury Park: Sage.

Pellemans, Paul (1999), *Recherche Qualitative en Marketing. Perspective Psychoscopique*, Paris: DeBoeck Université.

Penrose, E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford: Blackwell.

Perry, Chad (1998), "Processes of a Case Study Methodology for Postgraduate Research in Marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, Nº 9/10, pp. 785-802.

Perry, Chad (2001), "Case Research in Marketing", *The Marketing Review*, Vol. 1, pp. 303-323.

Perry, Chad, A. Riege e L. Brown (1999), "Realism's Role Among Scientific Paradigms in Marketing Research", *Irish Marketing Review*, Vol. 12, Nº 2, pp. 16-23.

Perry, Chad, A. Riege e L. Brown (1999), "Realism's Role Among Scientific Paradigms in Marketing Research", *Irish Marketing Review*, Vol. 12, Nº 2, pp. 16-23.

Pettigrew; A.M. (1979), "On Studying Organisational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, Nº 4, pp. 570-581.

Pina e Cunha, Miguel, Arménio Rego, Rita C. e Cunha e Carlos C. Cardoso (2003), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa: Editora RH.

Pitcher, A. E. (1985), "The Role of Branding in International Advertising", *International Journal of Advertising*, Vol. 4, pp. 241-246.

Plummer, Joseph T. (1985), "How Personality Makes a Difference", *Journal of Advertising Research*, Vol. 24, Nº 6, pp. 27-30.

Pope, Joe, Davi Cullwick e Jo Kennelly (1998), "Commodity Branding", in *Brands: The New Wealth Creators*, Susannah Hart e John Murphy (Editores), New York University Press, pp. 161-175.

Pringle, Hamish e W. Gordon (2001), *Brand Manners*, Chichester: John Wiley & Sons.

Randall, Geoffrey (2000), *Branding: A Practical Guide to Planning Your Strategy*, 2ª Ed., London: Kogan Page.

Richards, Ian, D. Foster e R. Morgan (1998), "Brand Knowledge Management: Growing Brand Equity", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 2, Nº 1, pp. 47-54.

Richards, L. (1993), "Writing a Qualitative Thesis or Grant Application", in *So Where's Your Research Profile? A Resource Book for Academics*, Beattle, K. (Editores), South Melbourne: Union of Australian College Academics.

Ries, Al e Jack Trout (1981), *Positioning: The Battle for Your Mind*, New York: Warner Books.

Ries, Al e Laura Ries (1998), *The 22 Immutable Laws of Branding*, New York: HarperCollins Publishers.

Robson, Sue e Alan Hedges (1993), "Analysis and Interpretation of Qualitative Findings. Report of the MRS Qualitative Interest Group", *Journal of the Market Research Society*, Vol. 35, Nº 1, pp. 23-35.

Romano, Claudio (1989), "Research Strategies for Small Business: A case Study", *International Small Business Journal*, Vol. 7, Nº 4, pp. 35-43.

Romano, Claudio e Janek Ratnatunga (1995), "The Role of Marketing .Its Impact on Small Enterprise Research", *European Journal of Marketing*, Vol. 29, Nº 7, pp. 9-30.

Rossiter, John R. (2001), "What is Marketing Knowledge? Stage I: Forms of Marketing Knowledge", *Marketing Theory*, Vol. 1, Nº 1, pp. 9-26.

Rossiter, John R. e L. Percy (1997), *Advertising Communications and Promotion Management*, New York: McGraw-Hill.

Rubinstein, Helena (1996), "'Brand First' Management", *Journal of Marketing Management*, Vol. 12, pp. 269-280.

Ryder, Ian (2000), "Futurology of Brand Management", *The Journal of Brand Management*, Vol. 8, Nº 1, September, pp. 13-23.

Sampaio, Rafael (2002), *Marcas de A a Z. Como Construir e Manter Marcas de Sucesso*, Rio de Janeiro: Editora Campus.

Schmidt, Klaus e Chris Ludlow (2002), *Inclusive Branding. The Why and How of a Holistic Approach*, London: Palgrave Macmillan.

Semprini, Andrea (1995), *El Marketing de la Marca. Una Aproximación Semiótica*, Barcelona: Ediciones Piados Ibérica.

Serviço de Estudos de Economia Industrial (1995), *A Indústria Portuguesa – Horizonte 2015*: Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Indústria e Energia.

Seth, Andrew (1998), "Managing the Brand", in *Brands. The New Wealth Creators*, Hart, Susannah e John Murphy (Editores), New York: New York University Press, pp. 196 – 205.

Shaw, Eleanor (1999), "A Guide to the Qualitative Research Process: Evidence from a Small Firm Study", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 2, Nº 2, pp. 59-70.

Shaw, Eleanor e D. Carson (1995) "The Emergence of Entrepreneurial Marketing: A New Paradigm?", Proceedings of the Marketing Education Group Annual Conference, University of Bradford, Vol. 2, July, pp. 713-723.

Sheth, Jagdish N., Bruce Newman e Barbara Gross (1991), "Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values", *Journal of Business Research*, Vol. 22, pp. 159-170.

Shipley, D. (1983), "Pricing Flexibility in British Manufacturing Industry", *Managerial and Decision Economics*, Vol. 4, Nº 4, pp. 224-233.

Shipley, D. e C. W. Neal (1984), "Credit Strategy in Small and Large Companies", *American Journal of Small Business*, Vol. 9, Nº 2, Fall, pp. 27-34.

Shipley, D. e P. Howard (1993), "Brand-Naming Industrial Products", *Industrial Marketing Management*, Vol. 22, Nº 1, pp. 59-66.

Shocker, Allan D., Rajendra K. Srivastava e Robert W. Ruekert (1994), "Challenges and Opportunities Facing Brand Management: An Introduction to the Special Issue", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXI, May, pp. 149-158.

Silverman, David (2000), *Doing Qualitative Research – A practical handbook*, Londres: Sage Publications.

Silverman, S. N., D. E. Spott e V. J. Pascal (1999), "Relating Consumer-Based Sources of Brand Equity to Market Outcomes", *Advances in Consumer Research*, Vol. 26, pp. 352-358.

Simões, V. Corado (Coordenador) (1997), *Inovação e Gestão em PME*, Lisboa: GEPE – Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia.

Simon, Carol J. e M. W. Sullivan (1993), "The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach", *Marketing Science*, Vol. 12, Nº 1, pp. 28-52.

Simon, Hermann (1996), *Hidden Champions*, Boston: Harvard Business School Press.

Siu, Wai-sum e David A. Kirby (1999), "Research into Small Firm Marketing: A Contextual Stepwise Approach", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 2, Nº 2, pp. 135-146.

Smythe, John, Colette Dorward e Jerome Reback (1992), *Corporate Reputation*, London: Century Business.

Southgate, P. (1996), "Revolution Behind the Scenes", *Marketing*, March 14, pp. 16-17.

Stake, R. E. (1994), "Case Studies", in Denzin, N. K. and Y. S. Lincoln (Editores), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Stake, R. E. (1995), *The Art of Case Study Research*, International Educational and Professional Publisher, Thousand Oaks: Sage Publications.

Stanton, W. T., M. J. Etzel e B. J. Walker (1991), *Fundamentals of Marketing*, 9ª Ed., New York: McGraw-Hill.

Staveley, Nicholas (1987), "Advertising, Marketing and Brands", *Admap*, Vol. 23, pp. 31-35.

Stobart, Paul (1994), "Introduction", in *Brand Power*, Stobart, Paul (Editor), Macmillan, pp. 1-16.

Stokes, David (2000 a), "Entrepreneurial Marketing: A Conceptualisation from Qualitative Research", *Qualitative Market Research*, Vol. 3, Nº 1, pp. 47-54.

Stokes, David (2000 b), "Putting Entrepreneurship into Marketing: The Processes of Entrepreneurial Marketing", *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, Vol. 2, Nº 1, Spring, pp. 1-16.

Stokes, David, S. Fitchew e R. Blackburn (1997) "Marketing in Small Firms: a Conceptual Approach', Report to the Royal Mail, Small Business Research Centre, Kingston University.

Strauss, Anselm e Juliet Corbin (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Newbury park:Sage Publications.

Strauss, Anselm e Juliet Corbin (1997), *Grounded Theory in Practice*: Sage Publications.

Supphellen, Magne (2000), "Understanding Core Brand equity: Guidelines for In-depth Elicitation of Brand Associations", *International Journal of Market Research*, Vol. 42, Nº 3, Summer, pp. 319-338.

Tavares, Victor (1993), *Estratégias das Pequenas e Médias Empresas Industriais Portuguesas Face à Integração Europeia – O Caso da Indústria do Calçado*, Tese de Mestrado, Instituto Superior de Estudos Empresariais da Universidade do Porto.

Temporal, Paul (2002), *Advanced Brand Management*, Singapore: John Wiley & Sons.

Thrift, Julia (1997), "What's in Store for Brands", *Marketing*, February 27, pp. 25-29.

Tilley, Catherine (1999), "Built-In Branding: How to Engineer a Leadership Brand", *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, pp. 181-191.

Troiano, Jaime (1996), "Brand Equity. Classifying Consumers Instead of Looking for Magic Numbers", in *The Big Brand Challenge. Are We Jumping on the Same Brand Wagon?*, ESOMAR Publication Series, Vol. 203, pp. 69-82.

Trout, Jack (2001), *Big Brands, Big Trouble*, New York: John Wiley & Sons.

Uncles, Mark (1997), "Romanticism and Realism in Brand Management", *Journal of Brand Management*, Vol. 5, November, pp. 76-81.

Upshaw, Lynn (1995), *Building Brand Identity: A Strategy for Success in a Hostile Marketplace*, New York: John Wiley & Sons.

Upshaw, Lynn e Earl L. Taylor (2000), *The Masterbrand Mandate*, New York: John Wiley & Sons.

Urde, Mats (1999), "Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources", *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, pp. 117-133.

Van Riel, C. e J. Balmer (1997), "Corporate identity: The Concept, its Measure and Management", *European Journal of Marketing*, Vol. 31, Nº 5/6, pp. 340-355.

Vick, Edward H. (1993), "The Corporation as a Brand", *Directors and Boards*, Vol. 17, Nº 4, pp. 57-58.

Wallendorf, M. e R. W. Belk (1989), "Assessing Trustworthiness in Naturalistic Consumer Research", in Hirschman, E. C. (Editor), *Interpretative Consumer Research*, Association for Consumer Research, Provo, UT, pp. 115-132.

Watkins, T. (1986), *The Economics of the Brand*, Maidenhead: McGraw-Hill Book Company (UK).

Williams, M. L., W. Tsai e D. Day (1991), "Intangible Assets, Entry Strategies, and Venture Success in Industrial Markets", *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, pp. 315-333.

Wolfe, A. (1993), *Profit from Strategic Marketing: How to Succeed in Business Markets*, London: FT Pitman Publishing.

Wood, Lisa (2000), "Brands and Brand Equity: Definition and Management", *Management Decision*, Vol. 38, Nº 9, pp. 662-669.

Woodward, Stephen (1991), "Competitive Marketing", in *Understanding Brands by 10 People Who Do*, Cowley, Don (Editor), London: Kogan Page, pp. 119-134.

Wortman, M. S. Jr (1986), "A Unified Framework, Research Typologies, and Research Prospectuses for the Interface Between Entrepreneurship and Small Business", in *The Art and Science of Entrepreneurship*, Seton, D. e R. W. Smilor (Editores), , Cambridge: Ballinger.

Yin, Robert K. (1994), *Case Study Research -Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, 2ª ed., Newbury Park: Sage Publications.

Young & Rubicam (1994), *Brand Asset Valuator*, London: Young & Rubicam.

Yusof, S. Mohd e E. Aspinwall (2000), "A Conceptual Framework for TQM Implementation for SMEs", *The TQM Magazine*, Vol. 12, Nº 1, pp. 31-36.

Zaltman, G. (1977), "The Structure and Purpose of Marketing Models", in *The Use of Theories and Models in Marketing: An Introduction*, F. Nicosia e Y. Wind (Editores), Dryden Press.

Zeithaml, V. A., L. L. Berry e A. Parasuraman (1993), "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 21, Nº 1, pp. 1-12.

Zinkhan, George, D. Haytko e A. Ward (1996), "Self-concept Theory", *Journal of Marketing Communication*, Vol. 2, Nº 1, pp. 1-19.

Anexos

Anexo 1

Comunicação remetida às empresas-alvo da investigação (pela APICCAPS)

Para:

Porto, 23 de Maio de 2003

Assunto: Estudo sobre "Gestão da Marca no Contexto da PME. O Caso do Sector do Calçado Português".

1. Na sequência do apoio solicitado pelo Mestre Victor Tavares, doutorando da Faculdade de Economia do Porto, no sentido de lhe proporcionarmos o acesso a um conjunto de PME's do sector do calçado com processos de construção de marcas em curso, a fim de levar a bom termo os seus trabalhos de investigação sobre o tema em epígrafe, tomamos a liberdade de lhe solicitar a melhor colaboração para as entrevistas a realizar na sua empresa, conforme o pedido contido na carta em anexo.

2. O contributo de V.Exa. será decerto essencial, no âmbito do conjunto de estudos de caso a abordar envolvendo marcas de calçado nacionais, e dar-lhe-á a possibilidade de fazer uma reflexão sobre a gestão da (s) sua (s) marca (s), para além da possibilidade de ter acesso ao Relatório Final que lhe permitirá conhecer os resultados do estudo. Tudo o que lhe pedimos é o seu empenho e apoio para as entrevistas acima referidas.

3. Pensamos estar perante um trabalho de investigação inédito, rigoroso e interessante, que pretende estudar as actividades de gestão da marca desenvolvidas especificamente na perspectiva das PME's. Tratando-se o Mestre Victor Tavares de um investigador experiente que se tem dedicado a estudar temas relacionados com o sector do calçado, pensamos que a investigação em causa poderá constituir um contributo bastante útil para uma melhoria do desempenho das marcas nas PME's.

Com os melhores cumprimentos,

O Presidente

Anexo 2

Comunicação do investigador remetida às empresas-alvo dos estudos de caso

Victor Manuel D. Tavares
Doutorando em Ciências Empresariais
Rua Dr. José Moreira Guerner, 303, 7º Dto. Fr.
4400-112 Vila Nova de Gaia
Tel.: 223 709 291 Fax: 223 709 370
Telem. 917 573 243
E-mail: vmtavares@hotmail.com

Ex.mo. Senhor Empresário,

Porto, Maio de 2003

Estou presentemente a preparar a minha tese de doutoramento na Faculdade de Economia do Porto. O estudo versa o tema *"Gestão da Marca no Contexto da PME. O Caso do Sector do Calçado Português"*, está a ser realizado sob a orientação do Professor Doutor Paulo de Lencastre da Universidade Católica Portuguesa, e conta com o apoio da APICCAPS.

Este estudo tem como objectivo analisar e conceptualizar as diferenças de abordagem das actividades de gestão da marca desenvolvidas por PME's, envolvendo estudos de caso de marcas relevantes do sector do calçado português. O estudo não se destina a expor problemas.

Conta particularmente com a informação que irei obter através de um conjunto de entrevistas pessoais a realizar com os diversos actores do contexto das PME's a estudar (empresários, executivos da marca, consultores de marca, etc.) nos seus respectivos locais de trabalho.

Sei que o seu tempo é precioso, mas conto com a sua colaboração inestimável, sem a qual o estudo não se poderá realizar convenientemente. Por tal motivo solicito, por favor, que me seja concedida uma entrevista com V.Ex.a. a realizar na sua empresa, em data a combinar e de acordo com a sua conveniência. Em média, penso que a referida entrevista poderá ocupar 1 a duas horas do seu tempo. Necessitarei, ainda, de entrevistar mais uma ou duas pessoas da sua empresa que estejam directamente envolvidas na gestão da marca.

Toda a informação prestada e os pontos de vista apresentados serão estritamente confidenciais. Os resultados do estudo serão apresentados de uma forma agregada, a partir da qual não serão tiradas conclusões sobre as pessoas ou empresas consideradas individualmente.

Brevemente, contactarei com V.Ex.a. para confirmar a sua disponibilidade em participar neste estudo de investigação académico e, em caso afirmativo (como espero), para marcação da data da entrevista a realizar com a brevidade possível.

Com os melhores cumprimentos,

(Mestre Victor Tavares)

Anexo 3

Guião das entrevistas para proprietários-gestores de PMEs

"Gestão da Marca no Contexto da PME: Uma Conceptualização das Diferenças Suportada em Pesquisa Qualitativa. O Caso do Sector do Calçado Português"

Esta pesquisa empírica visa obter evidência que fundamente uma conceptualização das diferenças da gestão da marca no contexto das PME, sendo os seus objectivos específicos os seguintes:

1. Explorar a concepção da marca nas PME, nomeadamente no que respeita à natureza da tomada de decisão da marca, à perspectiva de gestão da marca adoptada e à definição da sua direcção futura;

2. Analisar os aspectos relacionados com a organização para a marca, incluindo os atributos organizacionais e os decisores e executores envolvidos na criação e construção da marca;

3. Explorar os atributos da estratégia da marca e as actividades da marca de natureza estratégica utilizadas na prática pelas PME e as razões para a sua escolha (ou rejeição);

4. Examinar como têm as PME procedido à construção de marcas, identificando os atributos e o conjunto de actividades de construção das marcas normalmente utilizadas;

5. Identificar os atributos e analisar resumidamente a forma como as PME procedem à avaliação e melhoria da marca.

PLANO DE ENTREVISTA

Declaração introdutória

Obrigado de novo por concordar em ser entrevistado(a) como parte do meu trabalho de investigação universitário. Tal como a minha carta inicial explicou, estou a recolher informação sobre a gestão da marca no contexto da pequena e média empresa como a sua. As suas respostas são fundamentais para a investigação em curso. Penso que constatará que nenhuma das questões cria problemas, mas se houver alguma questão a que prefira não responder poderemos simplesmente passar para a questão seguinte.

Como salientei na carta, toda a informação prestada e os pontos de vista que me apresentar são estritamente confidenciais. Ninguém alguma vez saberá o que individualmente disser nesta entrevista. Os seus pontos de vista serão reunidos com os pontos de vista de outros proprietários-gestores na minha dissertação de uma forma que não será possível identificar qualquer pessoa ou empresa específica.

Para poupar tempo e assegurar que não perdemos nenhuma informação será possível gravar a entrevista?

****

Data ____/____/_____

Número da entrevista _____ Gravada: ___ Sim ___ Não Duração: ____ Min.

Nome do entrevistado _____

Nome da Empresa _____

CAE _____ Sector de actividade _____

Idade do entrevistado _____ Número de entrevistados na empresa _____

Endereço _____

_____

Código Postal _____

Concelho _____ Distrito _____

Tel.: _____ Fax :_____

Email: _____ Http:_____

GUIÃO DE ENTREVISTA

Secções:

I. Antecedentes
II. Percepções e Práticas de Gestão da Marca
III. Conclusão
IV. Resumo/Comentários

I. ANTECEDENTES

Posso começar por fazer algumas perguntas sobre a empresa? Os dados solicitados destinam-se unicamente à realização de análises estatísticas, garantindo-se, como foi referido, a total confidencialidade dos mesmos.

1. Em que ano a empresa iniciou a sua actividade? ☐

2. Quantas sucursais ou estabelecimentos tem a empresa? ☐

3. Quais são os principais produtos e serviços comercializados pela empresa?

_____

_____

4. Quais os principais clientes da empresa?

_____

_____

5. E quais são os principais concorrentes?

_____

_____

6. Qual a natureza jurídica da empresa?

(i) ___ Empresário em nome individual

(ii) ___ Sociedade por quotas

(iii) ___ Sociedade anónima

7. Se a empresa for uma sociedade:

(ii) Qual o número actual de responsáveis da empresa (gerentes)? ☐

(ii) Algum sócio é estrangeiro? ____ NÃO ____ SIM. Qual a sua participação no capital social?

☐ %

8. Excluindo os proprietários ou sócios, quantas pessoas trabalham actualmente para a empresa no total, incluindo em tempo integral, *part-time* e trabalhadores temporários?

Todos _____ TI _____ PT _____

(Nota: os trabalhadores em part-time são definidos como aqueles que normalmente trabalham 20 horas por semana ou menos)

9 A empresa está certificada? ___ Sim ___ Não. Neste caso, pensa vir algum dia a certificar-se?

_____

10. A empresa está estruturada em diferentes departamentos?

____ NÃO ____SIM: Quais são esses departamentos:

(Explorar se existe departamento que efectue a gestão da marca)

_____

_____

11. Aproximadamente, quanto é o volume de negócios da empresa este ano?

☐ Euros

II. PERCEPÇÕES E PRÁTICAS DE GESTÃO DA MARCA

Gostava agora de conhecer melhor as suas percepções sobre a marca, assim como as práticas reais de gestão da marca utilizadas na sua empresa.

12. ***CONCEPÇÃO DA MARCA***

(i) Pode descrever-me com detalhe como foram criadas e desenvolvidas a(s) marca(s) na sua empresa?

_____

_____

Em resumo, relativamente à(s) marca(s) de calçado que está actualmente a comercializar, diga-me (por ordem decrescente de importância da marca):

a) Nome da marca: _____ Nicho de mercado: _____

Criador da marca: _____ Próprio fabricante ____ Distribuidor(es)

Política de marca: _____ Marca de empresa ____ Marca de produto

Criada em (ano) _____

Início da comercialização (ano) _____

Registada (S/N) _____

Gama/Qualidade: _____ (A-Alta; M-Média; B-Baixa) Produção (p.p.dia) _____

% (peso) das vendas da marca nas vendas totais da empresa previstas para 2003 ___ %

Idem, para daqui a três anos ____ %

Vendas no mercado nacional: _____ (S/N) _____ % (peso) nas vendas da marca

Vendas nos mercados internacionais (países) _____

_____ % (peso) nas vendas da marca

Colecções próprias: _____ (S/N) Quantas? ____ Preço médio praticado:_____

Outras informações: _____

b) Nome da marca: _____ Nicho de mercado: _____

Criador da marca: _____ Próprio fabricante ____ Distribuidor(es)

Política de marca: _____ Marca de empresa ____ Marca de produto

Criada em (ano) _____

Início da comercialização (ano) _____

Registada (S/N) _____

Gama/Qualidade: _____ (A-Alta; M-Média; B-Baixa) Produção (p.p.dia) _____

% (peso) das vendas da marca nas vendas totais da empresa previstas para 2003 ___%

Idem, para daqui a três anos ____ %

Vendas no mercado nacional: _____ (S/N) _____ % (peso) nas vendas da marca

Vendas nos mercados internacionais (países) _____

_____ % (peso) nas vendas da marca

Colecções próprias: _____ (S/N) Quantas? ____ Preço médio praticado:_____

Outras informações: _____

c) Nome da marca: _____ Nicho de mercado: _____

Criador da marca: _____ Próprio fabricante ____ Distribuidor(es)

Política de marca: _____ Marca de empresa ____ Marca de produto

Criada em (ano) _____

Início da comercialização (ano) _____

Registada (S/N) _____

Gama/Qualidade: _____ (A-Alta; M-Média; B-Baixa) Produção (p.p.dia) _____

% (peso) das vendas da marca nas vendas totais da empresa previstas para 2003 ___ %

Idem, para daqui a três anos ____ %

Vendas no mercado nacional: _____ (S/N) _____ % (peso) nas vendas da marca

Vendas nos mercados internacionais (países) _____

_____ % (peso) nas vendas da marca

Colecções próprias: _____ (S/N) Quantas? ____ Preço médio praticado:_____

Outras informações: _____

Poderei solicitar-lhe que me forneça exemplares dos meios de divulgação da(s) sua(s) marca(s) que tem utilizado, e outros elementos de interesse relacionados com a(s) marca(s) que está a construir?

(ii) Quem tem a responsabilidade da (s) marca (s) na empresa?

(Explorar: Função da pessoa? É a única? Porquê?)

_____

_____

(iii) Como caracteriza a forma como são tomadas as decisões relacionadas com a marca? Porquê?

(Explorar: Decisões individuais? Grupais? Organizacionais? Programadas? Racionais? Intuitivas? Improvisadas? Decisões baseadas em quê?)

_____

_____

(iv) O que significa o termo "marca" para si?

[Não sugerir, mas explorar o que é incluído ou excluído da sua definição do termo. É diferente, ou inclui aspectos como logotipos, visão de marca, valores acrescentados, etc.?]

_____

_____

(v) Qual o papel que a marca desempenha no seu marketing? Se nenhum, porque acontece tal?

(vi) Que benefícios (ou resultados) podem proporcionar as marcas?

(vii) Quais os principais desafios/obstáculos que encontrou na gestão da(s) sua(s) marca(s)?

(viii) Como descreve a forma de gestão da marca utilizada na sua empresa? Porquê?

Pode-se considerar que as cinco principais fases de gestão de uma marca são: (1) a concepção da marca e da sua visão estratégica; (2) a criação de uma organização orientada para a marca; (3) a formulação de uma estratégia para a marca; (4) a implementação de iniciativas de construção da marca, e (5) a avaliação e melhoria do desempenho da marca.

(ix) Qual é a importância relativa que atribui a cada uma destas fases para o sucesso da(s) sua(s) marca(s)?

[Considerar **Ficha 1**. Assegurar que as fases tal como são denominadas pelo respondente são registadas em conformidade]

(x) Pode dizer-me quais são os recursos da empresa (em termos de tempo e dinheiro) destinados a cada fase?

[Considerar **Ficha 2**. Assegurar que as fases tal como são denominadas pelo respondente são registadas em conformidade]

(xi) Que objectivos foram fixados para a(s) sua(s) marca(s)?

(xii) Procurou definir um futuro desejado para a(s) sua(s) marca(s)? Se sim, como?

(Explorar: Visão da marca explícita? Está escrita? De longo prazo? É partilhada? Definida com a ajuda de que meios, actividades, técnicas de análise e fontes de informação? Considerar **Ficha 3**)

(xiii) Para si, o que determina o sucesso de uma marca desenvolvida por uma PME?

(xiv) Pensa que a gestão da marca efectuada por PME é muito diferente da realizada por grandes empresas? Porquê?

13. ***ORGANIZAÇÃO PARA A MARCA***

(i) Como se encontra organizada a empresa perante a existência da(s) marca(s)?

(Explorar: articulação entre departamentos da empresa que intervêm no processo da marca, criação de departamento próprio para a gestão da marca, evolução/inovações organizacionais devidos à marca, etc.)

(ii) Como caracteriza a cultura organizacional da sua empresa?

(Explorar: Ênfase na competitividade e alcance de objectivos? No empreendorismo e criatividade? No trabalho de equipa e cooperação? Na hierarquia e regulamentação?)

(iii) Quem são as pessoas envolvidas na gestão da(s) sua(s) marca(s)?

(Explorar: Quem assegura a gestão estratégica e operacional da marca? É a sua única função? Recurso a pessoas externas à empresa?)

14. ***ESTRATÉGIA DA MARCA***

(i) Desenvolveu algum plano para as actividades da(s) sua(s) marca(s)? Se não, porquê?

(Explorar: Existe? Tipo de plano? É escrito? Está ligado a um plano de negócios? Quem participa na sua elaboração?)

Gostava agora de lhe referir uma lista de actividades de natureza estratégica relacionadas com a marca e que certas empresas realizam.

(Considerar **Ficha 4)**

(ii) Poderá dizer-me como trata cada uma destas actividades (se todas), e porque escolhe fazer desta forma.

[Perguntar para cada actividade: 1) **SE** escolhem fazer a mesma; 2) **COMO** a fazem, e 3) **PORQUE** escolhem fazer a mesma desta forma. Explorar as razões para quaisquer alterações sobre a forma como as actividades são executadas]

a) Determinar as necessidades e expectativas dos clientes
b) Realizar estudos de mercado sobre a satisfação dos clientes e mudanças nas expectativas dos mercados e dos clientes
c) Analisar e compreender as acções dos concorrentes
d) Identificar e compreender tendências relevantes do ambiente da empresa
e) Realizar uma auto-análise sobre a viabilidade da marca
f) Desenvolver uma visão de longo prazo para a marca
g) Assegurar a concepção e desenvolvimento de novos produtos
h) Definir uma identidade para a marca
i) Criar uma personalidade de marca
j) Escolher os elementos da marca mais apropriados (nome da marca, logótipo, símbolo, slogan, embalagem, *jingle,* personagem da marca)
k) Identificar e estabelecer um posicionamento para a marca
l) Definir o preço de venda da marca

(iii) Relativamente aos recursos que afecta à sua (s) marca (s), diga-me:

(a) Existe um orçamento para as actividades da marca?

(Explorar: clarificar o que está incluído no mesmo, i.e., se se destina apenas a gastos com publicidade com a marca, ou se inclui outras actividades da marca tais como vendas, desenvolvimento do produto, comunicações com clientes existentes, etc.)

(b) Aproximadamente, qual é o seu valor?

15. ***CONSTRUÇÃO DA MARCA***

(i) Que actividades de distribuição e de promoção da (s) marca (s) são desenvolvidas pela empresa?

(Explorar: Existe? Tipo de programa? É escrito? Quem participa na sua elaboração?)

Gostava de lhe referir uma lista específica de actividades de construção da marca que certas empresas realizam.

(Considerar **Ficha 5)**

(ii) Poderá dizer-me como trata, em particular, de cada uma destas actividades de construção da marca (se todas), e porque escolhe fazer desta forma.

[Perguntar para cada actividade: 1) **SE** escolhem fazer a mesma; 2) **COMO** a fazem, e 3) **PORQUE** escolhem fazer a mesma desta forma. Explorar as razões para quaisquer alterações sobre a forma como as actividades são executadas]

a) Divulgar a estratégia da marca na empresa
b) Comunicar o posicionamento da marca
c) Construir a identidade da marca
d) Desenvolver associações de marca secundárias (e.g., enfatizar o nome da empresa, país de origem, canal de distribuição, etc.)
e) Criar redes de distribuição da marca
f) Realizar acções de promoção/divulgação da marca junto dos intermediários
g) Realizar campanhas de promoção/divulgação da marca para os clientes
h) Criar relacionamentos com os fornecedores, distribuidores e clientes
i) Criar redes de cooperação e colaboração com outras empresas

(iii) Que meios de comunicação utiliza especificamente para divulgar/dar a conhecer a sua marca? Quais são os cinco mais importantes?

[Considerar **Ficha 6**. Pedir para indicar que métodos têm utilizado e para ordenar os cinco mais importantes actualmente]

Gostaria de abordar de seguida as actividades que desenvolve para avaliar a sua marca.

16. ***AVALIAÇÃO E MELHORIA DA MARCA***

(i) Como acompanha e avalia o desempenho da(s) sua(s) marca(s)?

(ii) Quem procede à avaliação do desempenho da marca?

(iii) Qual é a frequência dessa avaliação, e para que serve a mesma?

(iv) Como encara o retorno do investimento efectuado na (s) marca (s)?

III. CONCLUSÃO

Muito obrigado por ter participado neste projecto de investigação. Se estiver interessado, poderei enviar-lhe um resumo dos resultados do projecto global quando estiver completado. Gostaria de ter acesso a uma cópia do mesmo?

____ Sim

____ Não

Gostaria de entrevistar mais uma (ou duas) pessoas directamente envolvidas na gestão da(s) sua(s) marca(s). Autoriza-me que faça esta(s) entrevista(s)? Quem poderei entrevistar?

Encerramento. Obrigado mais uma vez pelo seu tempo, etc.

IV. RESUMO/COMENTÁRIOS

No geral, qual é a atitude dos respondentes no que respeita à gestão da marca?

Em que medida o respondente se encontra bem informado e confiante com os conceitos de gestão da marca?

Quais são as principais actividades de gestão da marca da empresa?

Outros aspectos relevantes:

Ficha 1

Entrevista N.º _____

IMPORTÂNCIA das fases da gestão da marca

Fase	Descrição
1	**Conceber a marca e a sua visão estratégica**
2	**Criar uma organização orientada para a marca**
3	**Formular uma estratégia para a marca**
4	**Implementar iniciativas de construção da marca**
5	**Avaliar e melhorar o desempenho da marca**

(i) Todas são iguais ☐

(ii) Uma é mais importante do que as outras ☐

Qual?_____

(iii) Duas são mais importantes que as outras ☐

Quais?_____

(iv) Três são mais importantes que as outras ☐

Quais?_____

(v) Quatro são mais importantes que a outra ☐

Quais?_____

_____

(vi) Outra situação ☐

Qual?_____

_____

Ficha 2

Entrevista N.º _____

RECURSOS devotados a cada fase da gestão da marca

(em termos de tempo e dinheiro)

Fase	Descrição
1	**Conceber a marca e a sua visão estratégica**
2	**Criar uma organização orientada para a marca**
3	**Formular uma estratégia para a marca**
4	**Implementar iniciativas de construção da marca**
5	**Avaliar e melhorar o desempenho da marca**

1) São igualmente distribuídos pelas várias fases ☐

2) Uma fase recebe mais do que as outras ☐

Qual?_____

3) Duas fases recebem mais do que as outras ☐

Quais?_____

4) Três fases recebem mais do que as outras ☐

Quais?_____

5) Quatro são mais importantes que a outra ☐

Quais?_____

_____

6) Outra situação ☐

Qual?_____

_____

Ficha 3

Entrevista N.º _____

Actividades desenvolvidas para a definição do futuro da marca

Obs.: Assinalar com uma *x*

Utilização de técnicas de análise

	De modo nenhum						***Muito***
	1	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***	***7***
1. Análise de preços							
2. Análise de custos							
3. Extrapolação de tendências históricas							
4. Análise de "fazer ou comprar"							
5. Análise de valor							
6. Análise económica							
7. Simulações informáticas							
8. Outras							
Quais? _____							
_____							

(Cont.)

(Cont.)

Ficha 3

Entrevista N.° _____

Busca de informações

	De modo nenhum 1	2	3	4	5	6	***Muito*** 7
1. Dos próprios vendedores							
2. Vendedores de outras empresas							
3. Empresários da própria empresa							
4. Outros empresários							
5. Clientes finais							
6. Intermediários (distribuidores, etc.)							
7. Outros colaboradores da empresa							
8. Publicações sectoriais ou outras							
9. Estudos de mercado							
10. Outras fontes							
Quais? _____							
_____							

Ficha 4

Entrevista N.º _____

Para cada **actividade**, diga por favor: 1) **SE** escolhe fazer a mesma; 2) **COMO** a faz, e 3) **PORQUE** escolhe fazer a mesma desta forma.

a) Determinar as necessidades e expectativas dos clientes
b) Realizar estudos de mercado sobre a satisfação dos clientes e mudanças nas expectativas dos mercados e dos clientes
c) Analisar e compreender as acções dos concorrentes
d) Identificar e compreender tendências relevantes do ambiente da empresa
e) Realizar uma auto-análise sobre a viabilidade da marca
f) Desenvolver uma visão de longo prazo para a marca
g) Assegurar a concepção e desenvolvimento de novos produtos
h) Definir uma identidade para a marca
i) Criar uma personalidade de marca
j) Escolher os elementos da marca mais apropriados (nome da marca, logótipo, símbolo, slogan, embalagem, *jingle*, personagem da marca)
k) Identificar e estabelecer um posicionamento para a marca
l) Definir o preço de venda da marca

Ficha 5

Entrevista N.º _____

Para cada **actividade**, diga por favor: 1) **SE** escolhe fazer a mesma; 2) **COMO** a faz, e 3) **PORQUE** escolhe fazer a mesma desta forma.

a) Divulgar a estratégia da marca na empresa
b) Comunicar o posicionamento da marca
c) Construir a identidade da marca
d) Desenvolver associações de marca secundárias (e.g., enfatizar o nome da empresa, país de origem, canal de distribuição, etc.)
e) Criar redes de distribuição da marca
f) Realizar acções de promoção/divulgação da marca junto dos intermediários
g) Realizar campanhas de promoção/divulgação da marca para os clientes
h) Criar relacionamentos com os fornecedores, distribuidores e clientes
i) Criar redes de cooperação e colaboração com outras empresas

Ficha 6

Entrevista N.° _____

Ordenação		Meios utilizados
____	**Anúncios em jornais**	☐
____	**Catálogos**	☐
____	**Directórios Comerciais**	☐
____	**Embalagens**	☐
____	**Esquemas de fidelização do cliente**	☐
____	**Exposições/Feiras**	☐
____	**Folhetos porta-a-porta**	☐
____	**Internet**	☐
____	**Jornal local**	☐
____	***Mailing* directo (correspondência)**	☐
____	**Material em ponto-de-venda**	☐
____	**Merchandising**	☐
____	**Ofertas especiais**	☐
____	***Outdoors***	☐
____	**Outro meio de publicidade (especificar, por favor)**	☐
	_____	
____	**Páginas amarelas (ou similar)**	☐
____	**Passa-palavra**	☐
____	**Patrocínios**	☐
____	***Press release***	☐
____	**Rádio**	☐
____	**Recomendações de clientes**	☐
____	**Recomendações de outros (especificar, por favor)**	☐
	_____	
____	**Relações públicas**	☐
____	**Revistas Técnicas**	☐
____	**Televendas**	☐
____	**Venda directa**	☐
____	**Outros (Quais?)**	☐
	_____	

Anexo 4

Exemplo de relatórios da análise temática de dados do QSR N6

*VT: Para si, o que significa o termo marca? 62
++ Text units 63-67:
Uma marca, ao contrário do que muita gente pensa, é uma propriedade 63
industrial. Eu não tinha consciência disso, mas depois de gastar uns 64
milhares na defesa de uma marca que acabámos de perder, tive a noção 65
exacta de que é uma propriedade industrial. Mais do que isso, é uma 66
identidade da própria empresa, o seu bilhete de identidade. 67
++
+++ ON-LINE DOCUMENT: Empresa G
+++ Retrieval for this document: 7 units out of 148, = 4.7%
*VT: A construção de marcas é uma necessidade para a sobrevivência das 37
++ Text units 44-44:
Para mim, a ideia principal é o produto. 44
*VT: O termo marca o que significa, afinal, para si? 78
++ Text units 79-84:
Quando se fala de marca, esta tem de estar associada a um produto, 79
porque senão a marca não tem sucesso. Para mim, a venda e o sucesso da 80
marca representam o sucesso do produto, a nossa independência 81
relativamente à situação da subcontratação. Para mim, é a tranquilidade 82
para a produção, e maior e melhor fonte de receita, porque envolve 83
produtos mais valorizados. 84
++
+++ ON-LINE DOCUMENT: Empresa H
+++ Retrieval for this document: 3 units out of 108, = 2.8%
*VT: O que significa o termo marca para si? 55
++ Text units 56-58:
Uma marca pode ser o coração de tudo numa empresa. A partir da 56
marca, há que trabalhar em seu redor, desde o logótipo ou o que for, para 57
fortalecer a própria empresa. 58
++
+++ ON-LINE DOCUMENT: Empresa I
+++ Retrieval for this document: 5 units out of 119, = 4.2%
*VT: O que significa o termo marca para si? 14
++ Text units 15-19:
A marca significa ter uma imagem, as pessoas associarem a marca ao 15
produto, e isso faz uma imagem que vende: pelo estilo, conforto, etc. É 16
uma mais-valia, que permite às empresas colocar os seus produtos de uma 17
forma mais rentável. Há empresas que produzem muito e vendem muito com 18
produtos de embalagem branca, para contentores, e que não têm imagem. 19
++
+++ ON-LINE DOCUMENT: Empresa J
+++ Retrieval for this document: 10 units out of 147, = 6.8%
*VT: O que significa o termo marca para si? 74
++ Text units 75-80:
Significa um conceito. Temos que ter alicerçado a esse conceito ou 75
conforto, ou segurança, ou uma tecnologia qualquer, ou um design de moda. 76
Tem de estar associado a esse conceito muito claramente: qual o segmento 77
onde se pretende estar, com quem estar, e tem ainda de existir uma ideia 78
muito clara de qual é o patamar de mercado em termos de preço em que se 79
pretende estar. 80
*VT: Como encara o retorno do investimento na marca? 134
++ Text units 135-138:
Quando se fala de uma verdadeira marca e não de um nome de marca, a 135
marca em si é, de facto, um activo importante da empresa. Uma marca 136
minimamente estruturada, com um determinado conceito, estrutura e redes 137
comerciais, é o activo mais importante da empresa. 138
++
+++ ON-LINE DOCUMENT: Investigador académico
+++ Retrieval for this document: 6 units out of 272, = 2.2%
*VT: No seu entender o que poderá significar o termo 'marca' para uma 109
++ Text units 110-115:
Para mim, a marca do ponto de vista da PME é apenas um símbolo, um 110
nome que começa a ser percebido, nalguns casos, mais por influência dos 111
media e das conversas de café, e como uma forma interessante de ganhar 112
dinheiro. Mas que, não é vista nunca, ou raramente, como uma forma de 113
gestão integrada numa estratégia clara que visa objectivos de longo 114
prazo, de sustentabilidade e de rentabilidade. 115
++
+++ ON-LINE DOCUMENT: Responsável sectorial A
+++ Retrieval for this document: 3 units out of 149, = 2.0%
*VT: O que significará o termo marca para as PMEs do sector do calçado? 2
++ Text units 3-5:

QSR N6 Student version, revision 6.0.
Licensee: Victor Tavares.

PROJECT: Gestão da marca no contexto da PME, User Victor Tavares, 13:20, 30 Jun, 2004.

REPORT ON NODE (1 2 4) '~/Conceptualização da gestão da marca'
Restriction to document: NONE

****
(1 2 4) /Concepção da marca/Perspectiva de gestão da marca/Conceptualização da gestão da marca
*** No Description
++
+++ ON-LINE DOCUMENT: Consultor de marca B
+++ Retrieval for this document: 10 units out of 412, = 2.4%
*VT: Acha que as PMEs terão de passar por todas as fases da marca ou 107
++ Text units 108-112:
Acho que as PMEs podem "queimar" uma série de fases de construção da
marca, podendo a 108
marca partir claramente de uma personalidade de marca, com um 109
conhecimento sobre qual deverá ser o layout das lojas, sabendo o que quer 110
ver associado à marca, e com um projecto comercial centrado numa marca 111
com características determinadas. 112
*VT: Que etapas identifica no processo de evolução de uma marca na 113
++ Text units 136-139:
Há medida que as perguntas surgem e as respostas vão sendo dadas, 136
provavelmente, vão construindo a sua marca. Mas também, em muitos casos, 137
o processo é o de se "ir fazendo", o que envolve riscos enormes e mortes 138
prematuras. 139
*VT: É um processo de aprendizagem... 140
++ Text units 141-141:
(A construção da marca) é um processo de aprendizagem com tudo o que isso
tem associado. 141
++
+++ ON-LINE DOCUMENT: Empresa A
+++ Retrieval for this document: 5 units out of 82, = 6.1%
*VT: Que fases identifica no processo de gestão das suas marcas? 66
++ Text units 67-71:
A primeira fase no processo da marca foi a definição do produto: 67
que produto desenvolver, com que materiais, que 'target' para o produto, 68
como se fabrica e comercializa, em que nichos de mercado, com que 69
objectivos de venda e serviços pós-venda. A segunda fase teve a ver com a 70
criação da organização. 71
++
+++ ON-LINE DOCUMENT: Empresa B
+++ Retrieval for this document: 2 units out of 81, = 2.5%
*VT: Como encara a concorrência das grandes marcas? 27
++ Text units 28-29:
A nossa preocupação passa sempre, em termos presentes e futuros, 28
pela imagem de marca. Temos que nos proteger através da imagem da marca. 29
++
+++ ON-LINE DOCUMENT: Empresa C
+++ Retrieval for this document: 12 units out of 249, = 4.8%
*VT: Como descreve o processo de gestão da sua marca? 157
++ Text units 158-169:
Houve uma primeira fase, em que decidimos "vamos fazer um marca 158
própria para um segmento específico, mas sem grandes ambições". Foi um 159
teste inicial. Numa segunda fase, fez-se uma aposta clara da empresa nas 160
marcas próprias e a adopção de uma estratégia para o desenvolvimento das 161
marcas a nível internacional. Começou-se com uma loja, a contratação de 162
uma empresa de relações públicas, a presença em mais certames e com uma 163
imagem mais estabelecida, o lançamento do site na Internet, e com uma 164
comunicação mais desenvolvida. E houve uma outra fase de portfolio de 165
marcas, em que chegámos a um ponto em que identificámos o público que já 166
possuíamos e queríamos ter. Partimos a marca em duas, ou seja, criámos 167
uma sub-marca, criámos uma nova marca e fomos fazer 'licencies'. Neste 168
momento, somos uma empresa com uma carteira de marcas. 169
++
+++ ON-LINE DOCUMENT: Empresa D
+++ Retrieval for this document: 2 units out of 132, = 1.5%
*VT: Como encara o processo de gestão da marca nas PMEs? 75
++ Text units 76-77:
Faz sentido existir fases no contexto de um processo estruturado, 76
mas não numa situação em que a gestão da marca é feita de forma anárquica. 77
++
+++ ON-LINE DOCUMENT: Empresa F
+++ Retrieval for this document: 4 units out of 185, = 2.2%