

VICTOR EMMANUEL CARLSON

**A ESTRATÉGIA DAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS PARA AGREGAR VALOR
À EXPORTAÇÃO COM O USO DE MARCAS**

FLORIANÓPOLIS

2004

VICTOR EMMANUEL CARLSON

**A ESTRATÉGIA DAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS PARA AGREGAR VALOR
À EXPORTAÇÃO COM O USO DE MARCAS**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Marketing.

Orientador:

Prof. Esperidião Amin Helou Filho

FLORIANÓPOLIS

2004

VICTOR EMMANUEL CARLSON

**A ESTRATÉGIA DAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS PARA AGREGAR VALOR
À EXPORTAÇÃO COM O USO DE MARCAS**

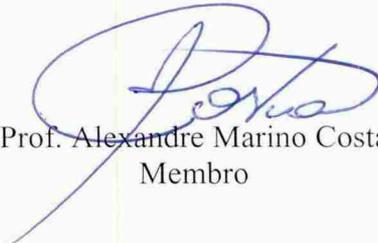
Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 23 de junho de 2004.

Prof. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Esperidião Amin Helou Filho
Orientador



Prof. Alexandre Marino Costa
Membro



Prof. Pedro Carlos Schenini
Membro

Dedicado aos meus pais, Renato e Maria Helena.

*Agradeço à Professora
Liane Carly Hermes Zanella
pela paciência e atenção.*

CARLSON, Victor Emmanuel. **A estratégia das micro, pequenas e médias empresas para agregar valor à exportação com o uso de marcas.** 2004. 78 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) – Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

RESUMO

O presente trabalho consiste em identificar as estratégias utilizadas por micro, pequenas e médias empresas da Grande Florianópolis no uso ou não de marcas nos seus produtos para exportação. Objetiva-se, assim, identificar as atuais estratégias utilizadas pelas empresas, verificar se o uso da marca contribui para o crescimento das exportações e identificar os principais obstáculos para o acesso ao mercado exterior. A exportação e a presença de as micro, pequenas e médias empresas são duas características marcantes na estrutura econômica do Estado de Santa Catarina, e essa pesquisa visa a contribuir com informações e conhecimento em relação ao uso da marca como fator importante para o incremento das exportações. A estrutura deste trabalho está baseada no estudo dos principais aspectos referentes ao marketing, ao uso da marca e aos conceitos de estratégia. O estudo do marketing permite compreender vários aspectos como segmentação de mercado e orientação de marketing voltada para as necessidades dos consumidores. Esses são aspectos relevantes para a atuação de uma empresa no exterior e para as decisões estratégicas relacionadas ao uso da marca. No estudo da marca são apresentados os critérios necessários para a tomada de decisão do uso ou não de uma marca e as formas de sua utilização. Ao mesmo tempo, é identificando que o uso da marca está diretamente relacionado ao tipo de estratégia adotada por cada empresa. A pesquisa efetuada é caracterizada como descritiva e exploratória, e bibliográfica, documental e de campo. O instrumento de estudo utilizado foi o de entrevistas estruturadas aplicadas com os proprietários ou gerentes de negócios das empresas. Os resultados levantados através das entrevistas foram apresentados em uma análise descritiva do fenômeno.

Palavras-chave: micro, pequenas e médias empresas, estratégia, marca e comércio exterior.

ABSTRACT

This work-study aims at identifying the strategies used by micro, small and medium-sized companies in Greater Florianópolis with regard to the use or not of brand names for their products destined for export. The objective as such is to identify the actual strategies utilized by companies to see if the use of a brand name has contributed to a growth in export sales and identify the principal obstacles in accessing export markets. Exports and micro, small and medium-sized companies are a strong characteristic of the economic structure of the State of Santa Catarina, and this research work aims at contributing information and knowledge with regard to the use of a brand name as an important factor for the increase in export sales. The structure of this work is based on the study of the principal aspects referring to marketing, the use of a brand name and the concepts of strategy. The marketing study helps in the understanding of a number of aspects, such as market segmentation and marketing orientation directed towards the needs of the consumers. They are relevant aspects regarding the operation of a company with regard to export business and in the strategic decisions regarding the use of a brand name. In the study about brand names, the necessary criteria are presented for the decision to use or not a brand name and the ways of using it. At the same time we identified that the use of a brand name is directly related to the type of strategy adopted by each company. This research work is characterized as a descriptive and exploratory research, bibliographic research, documental and field work. The study instrument used was the structured interviewing of business owners or company managers. The results obtained from the interviews were presented through a descriptive analysis of the phenomenon.

Key-words: Micro, Small and Medium-Sized Companies, Strategy, Brand Name and Export Business.

LISTA DE ABREVIACOES

Siglas

APEX:	Agência de Promoção de Exportações
Certi:	Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras
CIN:	Centro Internacional de Negócios da FIESC
CNPJ:	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
FIESC:	Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
FIESP:	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
IBGE:	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Mercosul:	Mercado Comum do Cone Sul
MDIC:	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MTE:	Ministério do Trabalho e Emprego
PROEX:	Programa de Financiamento s Exportações
SEBRAE:	Serviço Brasileiro de Apoio s Micro e Pequenas Empresas
Siscomex:	Sistema Integrado de Comércio Exterior
UFSC:	Universidade Federal de Santa Catarina

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Evolução do Comércio Exterior Brasileiro (1990-2003).....	43
Tabela 2: Número de Empresas Exportadoras Segundo o Porte da Empresa (1990-2000).....	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Mix de Marketing	22
Quadro 2: Os Quatro “Ps” e os Quatro “Cs”.....	23
Quadro 3: Roteiro de Decisões sobre o Uso de Marca.....	28
Quadro 4: Principais Vantagens do Uso de Marcas.....	29
Quadro 5: Vantagem Estratégica.....	36
Quadro 6: Exigências e Habilidades para cada Estratégia.....	37
Quadro 7: Classificação de Micro, Pequena e Média Empresa no Mercosul.....	45
Quadro 8: Classificação de Micro, Pequena e Média Empresa no Brasil.....	46
Quadro 9: Resumo das Empresas Pesquisadas.....	53
Quadro 10: Número de Empregados por Empresa Pesquisada.....	55
Quadro 11: Faturamento com Exportação em Relação à Receita Bruta Operacional em 2003.....	56
Quadro 12: Concorrência no Mercado Interno com Produtos Importados.....	64
Quadro 13: Resumo Consolidado da Análise dos Dados.....	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução das Exportações Brasileiras (1965-1997).....	43
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Interesse pelo Problema.....	14
1.2 Problema de Pesquisa.....	15
1.3 Objetivos.....	15
1.3.1 Objetivo Geral	15
1.3.2 Objetivos Específicos	15
1.4 Justificativa.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 Definição de Marketing.....	18
2.2 Definição de Marca.....	25
2.2.1 Decisões de Marca.....	28
2.3 Definição de Estratégia.....	31
2.4 Modalidades de Ingresso no Mercado Exterior.....	40
3 METODOLOGIA	42
3.1 Situação do Comércio Exterior Brasileiro.....	42
3.1.1 Participação de Micro, Pequenas e Médias Empresas Catarinenses.....	44
3.2 Definição de Micro, Pequena e Média Empresa.....	45
3.3 Caracterização da Pesquisa.....	47
3.4 População e Amostra.....	48
3.5 Técnica e Instrumentos de Coleta de Dados.....	49
3.6 Técnica de Análise de Dados.....	51
3.7 Limitações do Método.....	52
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	53
4.1 Apresentação das Empresas.....	53
4.2 Análise de Dados.....	55
4.2.1 Número de Empregados.....	55
4.2.2 Setor de Atividade.....	55
4.2.3 Faturamento com Exportação em Relação à Receita Operacional Bruta em 2003.....	56
4.2.4 Uso de Marca Própria.....	56
4.2.5 Estratégia de Uso da Marca.....	58

4.2.6 Reposicionamento da Marca.....	59
4.2.7 A Marca Agrega Valor aos Produtos.....	59
4.2.8 Contribuição da Marca para Aumento de Exportação.....	60
4.2.9 Obstáculos e Dificuldades para Exportar.....	60
4.2.10 Estratégia Genérica.....	62
4.2.11 Motivo que levou a Empresa a Exportar.....	63
4.2.12 Como a Empresa Posiciona Seus Produtos.....	64
4.2.13 Concorrência de Produtos Importados.....	64
4.2.14 Resumo Consolidado da Análise dos Dados.....	65
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
REFERÊNCIAS	69
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	71
APÊNDICE.....	72
Carta de Apresentação.....	73
Roteiro de Entrevista.....	74

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho visa a estudar o comportamento estratégico de micro, pequenas e médias empresas na exportação dos seus produtos com relação ao uso de marcas ou não, proporcionando, dessa forma, um maior conhecimento sobre esse importante componente para o incremento do mercado exterior brasileiro. Nesse sentido, a participação de micro, pequenas e médias empresas e a agregação de valor a partir do uso de marcas constituem dois fatores importantes para o crescimento das exportações.

O estudo foi baseado nos conceitos de *Marketing*, de *Estratégia* e de *Marca* e tem como objetivo estabelecer uma primeira base de informações sobre o assunto, permitindo, assim, que órgãos públicos e privados a utilizem para a adoção de políticas estratégicas com foco na exportação.

1.1 Interesse pelo Problema

O interesse pelo estudo desse problema iniciou-se há um ano quando da participação deste pesquisador na disciplina “Modelos de Negociação e Empreendedorismo” do curso de Administração da UFSC. Naquele momento, foi apresentada uma série de fatores importantes para o desenvolvimento de projetos empreendedores. Houve também uma relevante discussão com relação ao tema exportação, principalmente em decorrência de um entendimento sobre o modelo de desenvolvimento do Estado de Santa Catarina, onde a exportação tem grande participação e tradição.

Um dos aspectos destacadas nessa discussão, como fundamental para o sucesso de um negócio, está no investimento e na importância do uso de marcas nos produtos exportados, pois esse uso, além de valorizar o produto, propicia um outro patamar de participação do Estado e do País no comércio exterior. Isso é condição necessária para o desenvolvimento da economia nacional e o aumento da participação no mercado internacional.

Assim, defendeu-se que um trabalho que estudasse a importância da marca para o posicionamento de produtos no mercado externo era relevante. Com relação às empresas a serem pesquisadas, foi enfatizada nesse processo a importância das micro, pequenas e médias empresas, que merecem e precisam de mais estudos dedicados a elas.

Dessa forma, este trabalho tem por objetivo proporcionar informações sobre as estratégias utilizadas quanto ao uso de marcas nos produtos exportados de micro, pequenas e médias empresas e sobre como essa ação colabora para o incremento das exportações.

1.2 Problema de Pesquisa

Quais são as estratégias das micro, pequenas e médias empresas da Grande Florianópolis no uso de marcas ou não em produtos exportados?

1.3 Objetivos

A seguir são apresentados os objetivos do estudo.

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar as estratégias utilizadas pelas micro, pequenas e médias empresas da Grande Florianópolis no uso de marcas ou não em produtos exportados.

1.3.2 Objetivos Específicos

A seguir são apresentados os objetivos específicos da pesquisa:

- a) identificar as atuais estratégias das empresas pesquisadas com relação ao uso da marca nos produtos exportados;
- b) identificar se o uso de marcas agrega valor aos produtos exportados;
- c) identificar se o uso de marcas contribui para o crescimento das exportações;
- d) indicar os principais obstáculos e dificuldades para o acesso ao mercado externo por parte das empresas pesquisadas.

1.4 Justificativa

A proposta deste estudo foi baseada na necessidade de estimular e construir conhecimento sobre o uso da marca em produtos voltados para o comércio exterior. Isso é

relevante, pois as micro, pequenas e médias empresas catarinenses estão cada vez mais influenciadas por padrões de competitividade que exigem uma nova postura de participação no mercado exterior. Nesse processo, torna-se fundamental estudar a realidade das organizações e identificar quais são as estratégias utilizadas e como elas utilizam ou não as marcas nos seus produtos.

A marca é uma ferramenta muito indicada na busca da maximização dos resultados das empresas. Porém, há muitas empresas que buscam no mercado exterior apenas uma opção de escoar a sua produção, definindo assim uma estratégia baseada na competência de saber produzir. Mas muitas vezes essa opção surge por falta de informação de como atuar usando uma marca. Desse modo, esta pesquisa busca relacionar experiências e informações que possam contribuir para o desenvolvimento de uma atuação mais rica em valor para as micro, pequenas e médias empresas que atuam no comércio exterior.

Para Longenecker et al., “o marketing internacional para pequenas empresas não é apenas a onda do futuro, é a realidade presente” (1997, p. 391). O exterior pode oferecer oportunidades mais lucrativas que o mercado interno. Considera-se, também, que o comércio exterior é cada vez mais importante para o País, seja para alcançar metas de balança comercial, seja para estabelecer novos padrões de produtividade.

E as micro, pequenas e médias empresas têm significado importante para a geração de empregos e apoio às grandes empresas: mesmo participando com uma pequena fatia do bolo do faturamento total com exportação, elas corroboram para o incremento da competitividade e para a captação de divisas para o País.

“A competição global está se intensificando. Empresas que jamais pensaram em competir no mercado internacional se viram subitamente diante de concorrentes estrangeiros. E a melhor forma de concorrer é com o aperfeiçoamento contínuo dos produtos e a expansão nos mercados internacionais”, afirma Kotler (2000, p. 388).

Nesse aspecto, as micro, pequenas e médias empresas têm um papel fundamental, pois fatores importantes na nossa pauta de exportação, como trabalhar com produtos com maior valor agregado e o uso de marcas, precisam ser alcançados, e são essas empresas que também vão conquistar esse potencial para o país. Kotler (2000) defende que empresas de pequeno e médio portes podem atuar em nichos de mercado em qualquer parte do mundo.

É verdade que atuar nesse mercado apresenta alguns riscos como protecionismo, mudanças de governo e de câmbio, pirataria, corrupção nas alfândegas, entre outros. Além

disso, seria preciso aprender línguas, realizar longas viagens de negócios, lidar com muitas regras e regulações, mas, ao mesmo tempo, o mercado internacional pode apresentar uma grande oportunidade de negócios e lucros, uma independência do mercado interno, uma escala maior de produção.

Nesse contexto, os incentivos à participação de micro, pequenas e médias empresas no comércio exterior deveria ir além da redução de entraves burocráticos, tributários e de financiamento. O uso da marca constitui-se um fator importante para o aumento das exportações e isso deve estar presente no planejamento de uma política de comércio exterior.

Para Batalha (1990), as micro, pequenas e médias empresas desempenham um papel fundamental no desenvolvimento econômico de um país. Elas representam a maior fonte geradora de empregos e de riquezas, o que é fundamental para a dinamização da economia. Absorvem mais mão-de-obra por capital investido, exercem importante ação complementar aos grandes empreendimentos, reduzem os fluxos migratórios e garantem uma pauta de exportação mais diversificada para o país. Nessa pesquisa é verificado o quanto o uso da marca corrobora para a participação dessas empresas no mercado externo.

A realização de uma pesquisa como esta é de grande importância, pois o incremento das exportações também ocorrerá através do incentivo estrutural de micro, pequenas e médias empresas e da agregação de valor ao produto com o uso de marcas. Deve-se destacar que diversas entidades, como SEBRAE, FIESC, FIESP, APEX e muitas outras ligadas ao comércio exterior e pesquisadas neste trabalho, não apresentam qualquer programa ou projeto voltado para o incentivo ou desenvolvimento do uso de marca por micro, pequenas e médias empresas.

Se por um lado esse fator é um complicador para a realização desta pesquisa, por outro é um incentivo para a produção de um trabalho que contribui para o desenvolvimento do tema. Além disso, o trabalho é viável, pois há interesse das empresas em colaborar e participar de um estudo como o apresentado. A área de atuação é limitada à região da Grande Florianópolis, que inclui os municípios de São José, Palhoça e Biguaçu.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

São apresentados abaixo os fundamentos teóricos que dão embasamento à presente pesquisa. Inicia-se com o conceito de marketing, que é brevemente definido para, através dessa compreensão, também ser definido o que vem a ser o uso da marca. Por fim, são apresentados os conceitos de estratégias e as modalidades de ingresso no mercado exterior. Os conceitos aqui abordados têm sempre um enfoque empresarial de organizações com fins lucrativos.

2.1 Definição de Marketing

Popularmente o marketing é associado à atividade de estimular a demanda através da propaganda, mas essa é, evidentemente, uma visão reduzida e equivocada das funções do marketing. Existe inclusive uma série de definições para o marketing. Kotler (2000), por exemplo, apresenta distinções entre definição social e definição gerencial. A primeira está ligada ao papel do marketing de proporcionar um padrão de vida superior.

Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros (KOTLER, 2000, p. 30).

Já a definição gerencial mostra o papel do administrador de marketing em buscar um produto que reduza o esforço de venda através da compreensão do que o cliente deseja comprar. Segundo o ponto de vista de Peter Drucker,

Pode-se presumir que sempre haverá necessidade de algum esforço de vendas, mas o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. A meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou o serviço se adapte a ele e se venda por si só. O ideal é que o marketing deixe o cliente pronto para comprar. A partir daí, basta tornar o produto ou o serviço disponível (KOTLER, 2000, p. 30).

Na definição da American Marketing Association encontramos um enfoque mais pragmático e objetivo:

Administração de marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais (CHURCHILL, 2000, p. 4).

O marketing é uma área do conhecimento geralmente associada à obtenção de lucros. Contudo, muitos dos conceitos e ferramentas estudado no marketing também podem ser utilizado para estratégias sem fins lucrativos como em organizações não-governamentais e em campanhas políticas.

A gestão moderna do marketing iniciou-se na década de 1950, quando o avanço da industrialização aumentou a concorrência e as empresas precisaram desenvolver novas estratégias para vender seus produtos. Já não bastava mais produzir a baixo custo e ter a certeza do consumo. Passou a haver uma maior demanda por qualidade e novas necessidades e segmentos de mercado surgiram. As empresas passaram a realizar pesquisas e análises de mercado para adequar seus produtos às características desejadas pelo público. Dessa forma, as decisões passaram a ser orientadas para o cliente, buscando-se assim a criação de valor dos produtos.

Por fim, apresenta-se a definição de Dias (2003), com enfoque para as empresas orientadas para o mercado:

O conceito de marketing pode ser entendido como a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição (DIAS, 2003, p. 2).

A empresa orientada para o mercado deve ser entendida a partir de uma postura administrativa voltada para a coleta de informações sobre o comportamento e a expectativa do mercado, o que leva a adotar um plano de ação com esse foco.

Assim, e levando-se em conta que o foco deste trabalho é voltado para micro, pequenas e médias empresas exportadoras, considera-se que o marketing é a administração do planejamento e execução de produtos que atendam às necessidades e satisfaçam os clientes. Com isso, também se obtém vantagem financeira para a empresa.

A seguir são apresentados vários conceitos, relacionados ao tema deste trabalho, para um entendimento mais amplo sobre marketing.

O economista Adam Smith (DIAS, 2003) formulou o pressuposto de que o bem-estar da sociedade está no intercâmbio de interesses entre o comprador e o vendedor através da troca voluntária e competitiva. A partir daí, pode-se definir que mercado é um conjunto de pessoas/organizações que possuem necessidades de produtos e serviços e que têm renda para adquiri-los.

Um aspecto importante a ser compreendido é que raramente um produto vai satisfazer a todo o mercado. Por isso, o entendimento de segmentação de mercado é importante, pois, através da identificação do perfil de diferentes grupos de pessoas, será definido o mercado-alvo da empresa. Ao estabelecer um posicionamento de mercado em função de compradores-alvo, a empresa desenvolve oportunidades para atender às necessidades específicas desse segmento. As ações da administração de marketing passam a ser planejar e executar concepções de produto, de preço, de promoção e de distribuição voltadas para esse segmento.

Segmentação de mercado é uma estratégia de marketing que identifica grupos de clientes potenciais segundo uma ou mais característica, tendo como objetivo elaborar programas de marketing mais eficientes e orientados para um ou mais segmentos selecionados (DIAS, 2003, p. 3).

Nesse sentido, o administrador de marketing precisa compreender os desejos e demandas do mercado-alvo. Kotler (2000) explica que as pessoas precisam de produtos básicos para sobreviver, o que é chamado de necessidade inata por Dias (2003). Mas as pessoas também têm outras necessidades, como de entretenimento, por exemplo, chamada de necessidade adquirida, derivada de fatores estabelecidos pelo ambiente cultural e que se tornam desejos de adquirir produtos específicos. Ao administrador de marketing cumpre a função de promover produtos que satisfaçam essas necessidades que seu mercado-alvo possui. “As pessoas satisfazem às suas necessidades e a seus desejos com produtos. Um produto é qualquer oferta que possa satisfazer a uma necessidade ou a um desejo” (KOTLER, 2000, p. 33).

Para Dias (2003), a segmentação de mercado é vital para todas as organizações e em todas as circunstâncias, pois qualquer plano de marketing precisa de uma correta qualificação do perfil – características e hábitos – do seu segmento-alvo. As vantagens da segmentação justificam o trabalho de identificar e agrupar consumidores potenciais de acordo com as necessidades e características semelhantes. Dias (2003, p. 19) também enumera algumas vantagens: com a segmentação, há um melhor conhecimento do cliente, o que possibilita

servi-lo melhor; a segmentação é um pré-requisito para a quantificação de mercado dos clientes potenciais; ela facilita o esforço de distribuição; os recursos de comunicação são usados mais objetivamente; a segmentação objetiva o esforço de pesquisar o mercado; e há melhor resultado no objetivo de posicionar o produto.

A pesquisa da segmentação de mercado é um importante instrumento para o desenvolvimento de estratégias. Existem diversas formas ou critérios que, separados ou em conjunto, ajudam a definir o mercado-alvo. A seguir, apresenta-se uma breve lista de formas de segmentação (DIAS, 2003, p. 20):

- a) segmentação demográfica: baseada nas características da população;
- b) segmentação socioeconômica: baseada nas características sociais e econômicas como renda, escolaridade e ocupação profissional;
- c) segmentação geográfica: baseada em critérios geográficos como localização e densidade populacional;
- d) segmentação por benefícios: baseada nos benefícios procurados pelos clientes. Para o mesmo tipo de produto os benefícios podem ser diferentes, como por exemplo veículos por atributos de velocidade ou de consumo;
- e) segmentação por grau de utilização: baseada no nível de consumo. Visa a melhorar o posicionamento do produto;
- f) segmentação psicográfica: baseada nos valores e estilos de vida das pessoas.

Um segundo aspecto importante está na compreensão da relação entre valor e satisfação. Kotler (2000) explica que as pessoas tomam decisões de compra que parecem proporcionar o maior valor na relação custo-benefício. Assim, um comprador mede os benefícios práticos e emocionais da aquisição em contraponto com os custos monetários, de tempo e energia, entre outros fatores. Dessa forma, o administrador de marketing trabalha buscando aumentar as sensações de benefício do produto numa relação de custos adaptada ao segmento-alvo. O administrador analisa o que se espera dessa troca, identificando fluxos de desejos e ofertas existentes no mercado. “A satisfação da necessidade é atingida quando o resultado do desempenho do produto ou serviço se iguala à expectativa do cliente ou a supera” (DIAS, 2003, p. 4). Uma das formas de alcançar êxito no valor do produto está no uso

de marcas que agregam identificações e associações que estejam de acordo com a lista de desejos do comprador.

Uma estratégia importante para as empresas estudadas neste trabalho está no conceito de marketing de relacionamento, muito adequada para organizações que lidam com grandes compradores e que representam um potencial de venda e lucro em longo prazo. Dias define marketing de relacionamento como uma “estratégia que visa construir uma relação duradoura com o cliente baseada em confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimento e benefícios mútuos, resultando na otimização do retorno para a empresa e seus clientes” (DIAS, 2003, p. 6). Dois modelos de marketing de relacionamento são o marketing de fidelização, que procura reter o cliente por meio de ações contínuas de comunicação e promoção; e o marketing individualizado, em que cada cliente é tratado de forma customizada, muito importante para empresas que trabalham com grandes compradores.

Para responder aos desejos do mercado-alvo, o administrador de marketing utiliza diversas ferramentas que constituem o chamado mix de marketing, também conhecido como composto de marketing ou “4Ps”, representado pelas variáveis produto, preço, praça e promoção. Cada variável cobre uma série de fatores que influenciam os canais de distribuição e venda de um produto, o que é apresentado no quadro 1. Ao administrador de marketing cabe às decisões relativas à criação de valor para o cliente usando essas quatro ferramentas.

Produto: variedade, qualidade, design, nome da marca, embalagem, tamanho e serviços.

Preço: descontos, concessões, prazo de pagamento e condições de financiamento.

Promoção: publicidade, força de vendas, relações públicas e marketing direto.

Praça: canais, cobertura, variedades, locais, estoque e transporte.

QUADRO 1 – MIX DE MARKETING

Fonte: KOTLER, 2000, p. 37.

Já Robert Lauterborn, citado por Kotler (2000), acrescentou que para cada uma das variáveis do vendedor há um correspondente dos “4Cs” do cliente, como segue no quadro 2. Essa relação está plenamente em conformidade com a idéia de encontrar a relação entre valor e satisfação.

4Ps	4Cs
Produto	Cliente (solução para o)
Preço	Custo (para o cliente)
Praça	Conveniência
Promoção	Comunicação

QUADRO 2 – OS QUATRO “Ps” E OS QUATRO “Cs”
 Fonte: KOTLER, 2000, p. 38.

Para atuar no mercado, a empresa pode adotar diferentes orientações com relação ao foco dos esforços na condução de suas atividades, apresentadas por Kotler (2000) como orientação de produção, orientação de produto, orientação de vendas, orientação de marketing e orientação societal.

A orientação de produção está baseada na busca de alta eficiência de produção para alcançar baixos custos e distribuição em massa, e atender primeiramente às necessidades de disponibilidade de produtos e preços baixos. Muitas empresas adotam essa postura por entender que essa é a melhor estratégia da empresa, a partir da qual se atinge os objetivos de produção com competência, deixando o foco em diferenciação de mercado e segmentação para outras empresas.

Já as empresas que adotam a orientação de produto buscam oferecer qualidades superiores dos seus produtos para atender às necessidades dos consumidores por melhor qualidade. Contudo, fazem isso com pouca participação do cliente, confiando o desenvolvimento do produto ao departamento de engenharia, o que é uma estratégia perigosa e pouco recomendada.

Na orientação de vendas as empresas empreendem grande esforço de vendas e promoção por entenderem que seus produtos não são comprados em quantidade suficiente enquanto não houver um agressivo uso de ferramentas de venda e promoção para estimular o consumo. É normalmente utilizada quando o produto não é procurado normalmente pelos consumidores, como por exemplo enciclopédias e seguros. As empresas adotam então uma orientação de venda buscando técnicas e ferramentas para localizar e convencer os consumidores dos benefícios do produto. Nessa orientação busca-se vender aquilo que se fabrica, tendo como foco o produto e usando a promoção para alcançar as vendas. Por isso, muitas pessoas identificam o marketing como fazer propaganda para vender aquilo que o mercado não quer.

Já na orientação de marketing o ponto de partida está no mercado-alvo. São identificadas as necessidades dos clientes para então fabricar o produto. Kotler (2000) cita Theodore Levitt:

A venda está voltada para as necessidades do vendedor, o marketing, para as necessidades do comprador. A venda preocupa-se com a necessidade do vendedor de converter seu produto em dinheiro; o marketing, com a idéia de satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e de todo um conjunto de coisas associadas a sua criação, entrega e consumo final (KOTLER, 2000, p. 41).

Além do mercado-alvo, a orientação de marketing está baseada em necessidades dos clientes, marketing integrado e lucratividade.

A necessidade dos clientes é um dos aspectos mais importantes para a avaliação dos administradores de marketing. É também uma tarefa desafiante, pois as necessidades declaradas não necessariamente explicam as necessidades por completo. O administrador de marketing também deve identificar as necessidades reais, as necessidades não-declaradas, as necessidades de “algo mais” (KOTLER, 2000, p. 43) e as necessidades secretas. Dessa forma, o administrador de marketing busca ir além de uma reação de preencher uma necessidade declarada; ele vai adiante e cria soluções que satisfaçam as demais necessidades do cliente.

O marketing integrado é alcançado quando todos os departamentos da empresa trabalham em conjunto para atender às necessidades dos consumidores. Essa coordenação é importante, pois toda a empresa deve estar orientada para o mercado-alvo. Os vários departamentos não podem estar dissociados do objetivo maior da empresa em atender às necessidades dos clientes. O departamento financeiro não deve requisitar alterações na produção objetivando exclusivamente adequar os orçamentos.

Já a lucratividade deve ser alcançada como “conseqüência da criação de valor superior para o cliente. Uma empresa ganha dinheiro ao satisfazer as necessidades dos clientes melhor do que a concorrência o faz” (KOTLER, 2000, p. 45).

Por fim, o marketing societal está voltado para uma visão de responsabilidade social, em que a empresa busca satisfazer o mercado mas, ao mesmo tempo, adota posturas que melhorem o bem-estar da sociedade no momento presente e no futuro. Busca-se, assim, adotar práticas éticas, ambientais e sociais no marketing da empresa.

Na gestão do marketing voltado para o comércio exterior o administrador enfrenta desafios adicionais como a adaptação à legislação, costumes e hábitos, entre muitos outros

fatores. Uma das ferramentas que podem ser utilizadas para valorizar um produto é o uso de uma marca, uma estratégia que pode corroborar na implementação de estratégias de expansão para o mercado internacional e de crescimento da produção e na tentativa de neutralizar concorrentes.

2.2 Definição de Marca

Kotler (2000, p. 426) afirma que a capacidade de criar, manter e melhorar uma marca é uma das habilidades mais características dos profissionais de marketing. O autor cita a definição da American Marketing Association: “Uma marca é um nome, termo, símbolo, desenho – ou combinação desses elementos – que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los da concorrência”. E um dos maiores desafios dos profissionais de marketing é desenvolver uma marca com um conjunto de significados que a torne o maior ativo da organização.

Para o público geral isso significa algo que identifica uma empresa e/ou um produto. Kotler afirma que “uma marca é essencialmente uma promessa da empresa de fornecer uma série específica de atributos, benefícios e serviços uniformes aos compradores” (2000, p. 426). A marca é uma fonte de informação simples e pontual conhecida do seu público-alvo, que por sua vez identifica uma série de associações. Uma marca de carro pode estar associada à juventude, à esportividade, entre outros fatores que formam a sua imagem.

Mas, além dos benefícios práticos e visíveis, uma marca na mente do consumidor cria uma série de sentimentos e percepções que passam a definir qual a sua importância. “Uma marca pode ser portadora de projeções de valores e das sensibilidades do consumidor ou pode funcionar como símbolo distintivo, um meio de expressar e reforçar identidades pessoais e culturais” (GOBE et al., 2004, p. 83).

Para Kotler (2000, p. 426), a marca engloba até seis níveis de significados:

- a) Benefícios: referem-se ao resultado esperado com o uso do produto. Os clientes compram benefícios e não os atributos do produto;
- b) Atributos: referem-se a características estéticas e funcionais do produto;
- c) Valores associados à marca: a marca pode transmitir valores e uma imagem que a pessoa deseja se associar ou uma imagem que a pessoa deseja exibir e que são reconhecidas e valorizadas pelo público-alvo;

- d) Personalidade: a pessoa associa traços de sua personalidade à marca, o que atrai o público. Para Kotler, “as marcas são instrumentos de projeção da auto-imagem ou autoconceito de cada indivíduo” (DIAS, 2003, p. 110);
- e) Cultura: uma marca pode representar uma cultura de um país e de uma organização;
- f) Usuário: a marca identifica ou sugere o tipo de consumidor do produto por fatores como idade, renda, escolaridade, entre outros aspectos.

Para Dias (2003), a imagem da marca é um fator importante de motivação ou desmotivação para o consumo. “A imagem da marca pode ser entendida como o conjunto de percepções e associações, tanto favoráveis como desfavoráveis, que o consumidor desenvolve com relação ao produto” (DIAS, 2003, p. 104). As marcas são símbolos, contêm significados e são meios de expressão para as pessoas, razões pelas quais um consumidor pode se interessar por um produto se ele corresponder a uma imagem que ele tem de si mesmo ou que deseja transmitir sobre si mesmo para os outros. “A marca é a distinção final de um produto, ou de uma empresa, que traduz de forma marcante e decisiva um valor de uso para o comprador” (GOBE et al., 2004, p. 82).

Mas a marca pode representar muito mais que atributos identificados pelo público. O uso de uma marca pode render fidelidade e a possibilidade de agregar valor ao produto à medida que o público toma contato com ela. “Os profissionais de marketing atribuem marcas a seus produtos para diferenciá-los dos concorrentes e para ajudar os compradores a tomarem decisões de compra” (CHURCHILL, 2000, p. 244), pois é enorme a influência que a marca possui sobre os consumidores que adotam determinados produtos por causa dela e passam a dedicar um esforço adicional de dinheiro para adquiri-lo. “Usar uma marca é uma maneira de distinguir produtos na mente de compradores potenciais” (CHURCHILL, 2000, p. 245).

Por essa razão a marca não pode ser apenas um nome. O desafio está em desenvolver uma série de associações positivas da marca em relação ao consumidor. Por isso, a marca não deve promover apenas atributos, mas aquilo que interessa ao consumidor, que são os benefícios. E, além disso, torna-se necessário explorar uma série de valores que definem a essência de uma marca. Quando uma empresa sabe explorar esses valores e desenvolve uma cultura de identificação com o seu público alvo, cria-se a fidelização de clientes.

Outro conceito apresentado por Dias (2003) é o valor de uma marca, também chamado de *brand equity*, que se refere ao grau de lembrança mais o grau de fidelidade e a força da imagem associada à marca. O resultado disso são marcas com valores superiores aos ativos da própria empresa.

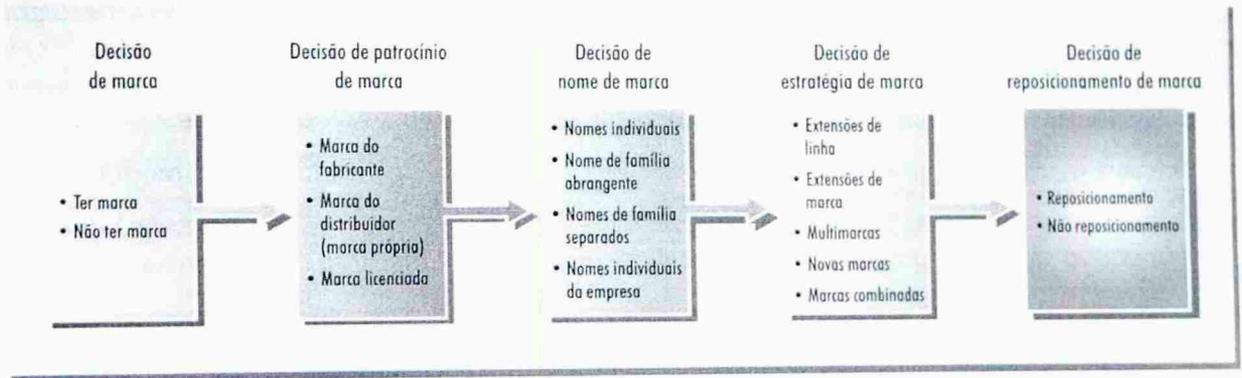
Numa ampliação do conceito de imagem da marca, tem-se o conceito apresentado por Dias (2003) de posicionamento, que “é a criação de uma posição ou imagem na mente do consumidor que sejam diferenciadas em relação aos produtos oferecidos pela concorrência” (DIAS, 2003, p. 104). A idéia de posição na mente do consumidor visa a obter vantagem competitiva em relação aos concorrentes através da comparação e avaliação feita pelo consumidor. Assim, “a posição na mente é a imagem de marca formada a partir da avaliação do produto em relação a seus concorrentes” (DIAS, 2003, p. 104). Um marca pode ir além do que apenas identificar um produto fisicamente; ela pode existir no espaço psicológico da mente do consumidor (GOBE et al., 2004). Por essa razão, algumas marcas alcançam um diferencial tão forte que acabam se tornando sinônimo de uma classe de produtos.

Dias (2003) cita Regis McKenna, segundo o qual o composto de marketing deve ser um derivado do posicionamento, pois “o âmago de uma estratégia de marketing de sucesso é uma boa estratégia de posicionamento, que permita alcançar uma presença singular no mercado” (DIAS, 2003, p. 104). Sem uma marca o produto é somente algo físico com benefícios e atributos meramente funcionais.

Para Gobe et al. (2004), existe uma “mitologia latente do produto”, que é superior aos atributos físicos de utilidade de um produto. Essa mitologia latente está associada às crenças, percepções e sentimentos associados às experiências dos consumidores com o uso do produto, e baseia-se em fatos e fantasias que o motivam a adquirir o produto. Pessoas compram produtos por motivos que vão além da sua utilidade tangível, buscando imagens, símbolos, sensações e fantasias que estão associados à marca do produto.

2.2.1 Decisões de Marca

Kotler (2000) apresenta um roteiro de decisões para a administração de marcas, o que é mostrado no quadro 3:



QUADRO 3 – ROTEIRO DE DECISÕES SOBRE O USO DE MARCA

Fonte: KOTLER, 2000, p. 429.

A tomada de decisão para utilizar ou não uma marca deve considerar uma série de condições e impactos que isso acarreta sobre toda a organização. Não utilizar uma marca significa que o foco da empresa está na produção de produtos genéricos, muito provavelmente categorizados como *commodities*, ou até em produtos com alguma diferenciação, mas que serão pouco valorizados no mercado. A vantagem em tomar essa decisão está na redução de custos de embalagem e de comunicação e no foco bem definido de esforço em alcançar resultados através da redução de custo e melhoria de processos na produção.

A decisão de utilizar uma marca implica uma série de custos relacionados a investimentos de longo prazo com a sua divulgação e mudanças na forma de gerenciamento da empresa, que passa a ter especial atenção com as condições de demanda, com a qualidade do produto, com a distribuição e disponibilidade do produto, entre outros fatores. O uso da marca pode trazer uma série de vantagens, como apresentado no quadro 4:

- Consumidores:** Identifica a origem do produto.
Facilita a compra.
Reduz o tempo de decisão.
- Fabricante:** Tenta proteger o produto contra imitações.
Diferencia, identifica e localiza o produto no ponto-de-venda.
Satisfaz e estimula a compra repetida.
Pode gerar lealdade.
Possibilita, geralmente, maiores margens de lucro.
Permite segmentação.

QUADRO 4 – PRINCIPAIS VANTAGENS DO USO DE MARCAS

Fonte: GOBE et al, 2004, p. 84.

A empresa possui diversas formas de patrocinar a sua marca. Kotler (2000) apresenta três delas: marca do fabricante, também chamada de marca nacional; marca do distribuidor, conhecida como marca própria; e marca licenciada. A primeira opção ainda predomina no mercado. Contudo, é cada vez mais freqüente a adoção por varejistas e atacadistas de marcas próprias, usando-se produtos de terceiros contratados apenas para produzir. Além disso, os fabricantes com marca nacional estão sendo pressionados pelos hábitos dos consumidores, que, notando a semelhança na qualidade, ficam mais sensíveis aos preços baixos. Assim, os fabricantes com marca nacional precisam investir em pesquisa e desenvolvimento de produto para manter um diferencial nos seus produtos e manter extensas negociações com varejistas para não perder seus espaços de mercado.

Existem várias alternativas para se trabalhar uma marca como segue:

- a) Marca individual: expressa em palavras e designa um produto, e não necessariamente está ligada ao nome da empresa. Isso permite que empresas possam lançar os mesmos produtos com qualidades diferentes sem afetar a sua reputação;
- b) Marca de família: a mesma marca nominal para uma linha de produtos. Nesse caso não há necessidade de grandes investimentos para a promoção de um novo nome;
- c) Extensão da marca: uso de uma marca existente para um novo produto acrescentando uma combinação de nomes. O nome da empresa ou de um produto já estabelecido legitima o novo produto e o diferencia pela combinação com outras palavras;
- d) Marca de fabricante: nome legal da empresa usado para identificar um produto ou toda uma linha de produtos;

- e) Marca própria: para Kotler (2000), é uma estratégia utilizada para vender produtos de terceiros visando à fidelização e à diferenciação. Neste trabalho, marca própria está associada ao uso de marca, seja individual ou de fabricante, de propriedade da empresa;
- f) Marca licenciada: uso de marca conhecida pelo público em um contrato de licenciamento para associar a um produto;
- g) Marca registrada: importante procedimento para ter uma marca protegida contra o uso indevido de terceiros.

Decidida a alternativa, a escolha do nome deve seguir os seguintes fatores (DIAS, 2003, p. 110):

- a) deve sugerir os benefícios oferecidos pelo produto;
- b) deve ser coerente com a imagem do produto ou da empresa;
- c) não deve apresentar significados negativos em outras línguas;
- d) tem de poder ser registrado legalmente.

Uma empresa tem cinco escolhas de estratégia de marca. São elas (KOTLER, 2000):

- a) Extensões de linha: quando a marca existente é usada para novos produtos da mesma categoria do original, mudando-se tamanho e sabor, entre outros fatores. Um dos riscos dessa estratégia está na perda do significado específico da marca original. O consumidor passa a ter outras associações com a marca diferentes das que tinha anteriormente. Ao mesmo tempo, essa estratégia pode ser muito positiva para o lançamento de novos produtos que dão vitalidade e renovação à marca. Além disso, determinadas marcas-símbolo têm força o suficiente para não perderem seu significado;
- b) Extensões de marca: usadas em novos produtos de linhas diferentes, mas que associadas à marca estabelecem uma ligação com a imagem original mesmo que os produtos sejam muito diferentes. Muitas empresas acabam usando uma marca de um produto como uma grife, licenciando produtos completamente diferentes do original. Nesse sentido, deve haver a preocupação com o seu uso indiscriminado, o que pode contaminar o

- posicionamento na mente do consumidor e colocar a perder o respeito pela marca e pelo seu produto original, diluindo as associações que existiam originalmente;
- c) **Multimarcas:** novas marcas para novos produtos de uma mesma linha. Dessa forma, a empresa pode lançar diversos modelos de um mesmo produto com qualidade diferenciada e explorar cada segmento do mercado com uma marca diferente. Deve-se ter o cuidado de não dissipar os recursos com essa estratégia e não alcançar, assim, a rentabilidade desejada;
 - d) **Novas marcas:** uma nova marca para cada nova categoria de produtos, principalmente se a marca existente não combina com os novos produtos. Todavia, isso exige um grande investimento de longo prazo na nova marca;
 - e) **Combinadas:** uso de mais de duas marcas conhecidas em conjunto. O objetivo é fortalecer a preferência e a intenção de compra, associando duas marcas fortes e com grande reputação. Assim, uma marca valoriza as outras por estarem sendo usadas em conjunto.

A empresa pode também reposicionar uma marca, seja para enfrentar novos concorrentes, seja para melhor direcionar o seu segmento-alvo.

2.3 Definição de Estratégia

Uma estratégia surge a partir da análise do ambiente de mercado. Só assim a alta administração poderá estipular uma diretriz organizacional capaz de traçar um rumo para as ações da empresa no sentido de assegurar todos os esforços para atingir os objetivos.

Estratégia é definida como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos. Formular estratégias é, então, projetar e selecionar estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais. O enfoque central da estratégia organizacional é como lidar satisfatoriamente com a concorrência (CERTO, 1993, p. 17).

A palavra estratégia surgiu do uso militar, entendida como a grande tática dirigida para um conflito. No século XX, a definição de estratégia perdeu o enfoque na força e ganhou

foco para a composição de planos de objetivos com a finalidade de comunicar à organização os caminhos para onde os esforços devem ser dirigidos. Também ganhou a configuração de algo voltado para o entendimento do ambiente, da suposição de cenários e do aproveitamento das oportunidades oferecidas pelo mercado.

Para Andrews apud Cavalcanti (2001) estratégia empresarial é

o conjunto de objetivos, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividade se encontra a companhia, que tipo de empresa ela é ou deseja ser.

A função do administrador de marketing está ligada ao processo de planejamento, execução e controle das estratégias de marketing para alcançar os objetivos da organização, e pode ser separada em duas áreas de responsabilidades: a estratégica e a operacional. A segunda área é a mais visível e incorpora as ações táticas e operacionais como execução das vendas, desenvolvimento de produtos, controle da distribuição, entre outros aspectos ligados às atividades operacionais de venda, comunicação e promoção.

Já a responsabilidade estratégica está ligada às decisões das estratégias de marketing da empresa como análise de mercado, segmentação, formas de distribuição, entre outros fatores. Para realizar uma estratégia de marketing, o administrador precisa de um planejamento de marketing. É nesse momento em que são definidos os objetivos e são tomadas as decisões estratégicas, a partir da análise de mercado, da análise da concorrência, da definição de cenários, da avaliação de riscos e oportunidades, da seleção de mercado-alvo, da decisão das estratégias do composto de marketing e da avaliação (DIAS, 2003, p. 11).

Já para Ansoff citado por Cavalcanti (2001), estratégia é “um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização, ou melhor, é um mix de produto/mercado” (CAVALCANTI, 2001, p. 45). Ou seja, a tomada de decisão tem foco na atividade da organização. Toda a análise de influências externas e o levantamento de oportunidades têm como objetivo criar um produto que atenda a um mercado. Nesse contexto, a organização precisa identificar qual o seu perfil de competência para lidar com os concorrentes, ou seja, verificar os aspectos nos quais ela é mais competente. Conhecendo esse perfil, a empresa poderá dedicar esforços para as atividades que sejam diferentes das dos concorrentes. Para Porter (1986), esse comportamento garante o que ele chama de vantagem competitiva. Com esse enfoque estratégico, as organizações passaram a ter uma postura de conquistar o mercado explorando suas melhores competências essenciais.

É importante que os altos gerentes vejam a empresa como um portfólio de competências e perguntem-se: dado nosso portfólio específico de competências, que oportunidades estamos singularmente posicionados para explorar? A resposta aponta para arenas de oportunidades às quais outras empresas, com outros dons de competências, talvez tenham dificuldade em ter acesso (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 37).

Para Hamel e Prahalad (1995), as empresas devem ter claramente definido qual o seu foco e saber explorar suas competências essenciais. Para administrar essas competências, é preciso identificar as competências essenciais existentes, desenvolver e distribuir competências e saber proteger e defender a liderança das competências.

É preciso entender ainda que a concorrência no mercado não está limitada às empresas do mesmo ramo. Toda uma cadeia formada por fornecedores, clientes, substitutos e mesmo produtos de outra área também pode ser considerada concorrente, definida por Porter (1986) como “rivalidade competitiva”.

Nesse contexto, Porter (1986) enumera cinco forças competitivas que agem intensamente na concorrência entre as empresas. São elas:

- a) ameaça de entrada de novas empresas;
- b) ameaça de produtos substitutivos;
- c) poder de negociação dos compradores;
- d) poder de negociação dos fornecedores;
- e) intensa rivalidade entre os atuais concorrentes.

Para cada uma dessas forças competitivas, existem ações contrárias para barrar a atração do concorrente e/ou reduzir o impacto dessas ações.

Contudo, existem genericamente três estratégias citadas por Porter (1986), discutidas a seguir, para criar uma posição de defesa e, no longo prazo, superar as concorrentes.

A estratégia de liderança no custo total está baseada no objetivo de alcançar o menor custo de produção. Para atingir esse objetivo, a empresa adota políticas agressivas orientadas a garantir instalações e condições para que a produção obtenha um desempenho desejado de redução de custos. Isso implica investimentos consideráveis de capital em equipamentos e na manutenção de preços que podem manter prejuízos altos até a consolidação de uma fatia do mercado. Ao mesmo tempo, outra política agressiva se desenrola no controle rígido das

despesas de compras e gerais. O custo baixo torna-se a preocupação essencial desse tipo de estratégia.

Para Porter (1986), a posição de baixo custo permite estabelecer uma defesa contra os concorrentes, compradores e fornecedores, pois proporciona barreiras criadas pela economia de escala e vantagens de custos. Segundo Porter (1986), “a posição de baixo custo protege a empresa contra todas as cinco forças competitivas porque a negociação só pode continuar a erodir os lucros do concorrente mais próximo” (PORTER, 1986, p. 50). Além disso, os concorrentes menos eficientes na sua produção sofrerão para manter as margens de lucro.

Contudo, segundo Porter (1986, p. 58), essa estratégia também apresenta alguns riscos:

- a) mudanças tecnológicas que anulam um esforço de investimento;
- b) imitação de outras empresas que alcançam o mesmo nível de custo;
- c) incapacidade de enxergar o mercado e a necessidade de mudança por a empresa estar concentrada na posição de custo;
- d) o custo não é suficiente para manter um diferencial que evite a escolha por outro preço que, apesar de mais alto, atrai o consumidor pela imagem da marca.

A segunda estratégia está em criar um produto que seja diferenciado no mercado. Chamada de estratégia de diferenciação, essa posição estratégica tem como alvo o isolamento da concorrência através da lealdade dos consumidores em relação à marca. Busca-se isso através da imagem do produto/marca, da tecnologia, das peculiaridades ou de outros fatores em que o consumidor seja menos sensível ao preço e escolha o produto por causa desse diferencial. Essa estratégia permite alcançar maiores margens de lucro e também protege das cinco forças competitivas à medida que cria consumidores leais e com isso uma posição no mercado contra os concorrentes.

Contudo, a diferenciação raramente permite obter uma alta parcela do mercado, pois o diferente não combina com um produto de massa, mas sim com o sentimento de exclusividade. Para atingir a diferenciação, são exigidos grandes investimentos na pesquisa de mercado, no projeto do produto e em materiais de alta qualidade, além do apoio intensivo da publicidade. A diferenciação, quando reconhecida pelos consumidores, permite trabalhar com preços acima do mercado, ainda que alguma parcela do mercado não tenha condição de pagar.

Porter (1986) salienta que a diferenciação não pode ser trabalhada com produtos com grande disputa de preços ou quando existe a possibilidade de comparação com o produto concorrente. Apesar de não ser a estratégia primária, o esforço pela redução de custos também deve existir, mas em um nível diferente da estratégia pela redução de custos.

A estratégia da diferenciação também possui riscos, que são apresentados por Porter (1986, p. 59):

- a) a diferença de preço entre os concorrentes é tão grande que o consumidor prioriza a economia de custos;
- b) a percepção do diferencial do produto diminui por parte do consumidor, seja pela exigência de sofisticação, seja pela desvalorização desse diferencial;
- c) a imitação desvaloriza o diferencial.

A terceira estratégia busca atender um determinado grupo comprador, ou um mercado geográfico específico, ou ainda um segmento de uma linha de produtos. O objetivo nessa estratégia é focar um segmento do mercado visando a atendê-lo muito bem. “A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender o seu alvo estratégico estreito mais efetivo ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla” (PORTER, 1986, p. 52). O foco da estratégia de enfoque está em atingir a diferenciação ao satisfazer com melhor eficiência um determinado segmento ou na obtenção de custos menores para o mesmo segmento, ou em ambas as conquistas. O que importa na estratégia de enfoque é atingir seu segmento-alvo com uma composição ou não das duas estratégias anteriores.

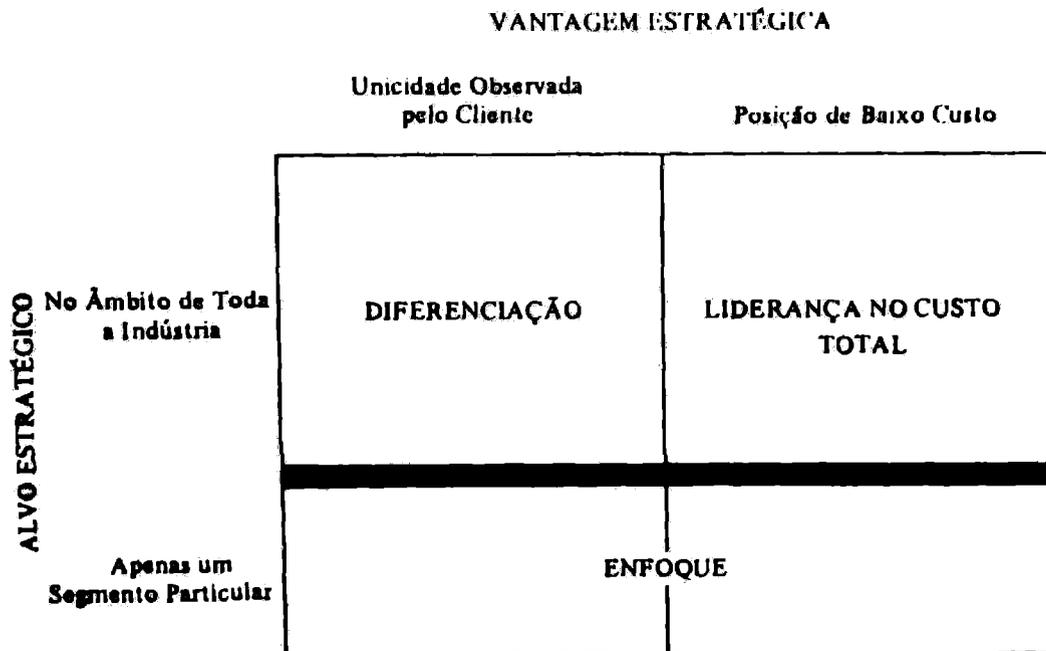
O enfoque também permite uma defesa contra os concorrentes à medida que conquista uma parcela do mercado numa combinação de diferenciação e/ou redução de custo. Apesar de também limitar sua posição no mercado, o enfoque pode proporcionar alta rentabilidade ao conquistar uma lealdade com um público consumidor específico.

Assim como as demais, essa estratégia também possui riscos citados por Porter (1986, p. 60):

- a) “O diferencial de custos entre os concorrentes que atuam em todo o mercado e as empresas que adotaram enfoques particulares se amplia de tal modo que elimina as vantagens de custos de atender um alvo estreito ou anula a diferenciação alcançada pelo enfoque”;

- b) a diferença do produto voltado para o segmento-alvo se reduz;
- c) concorrentes trabalham com novos segmentos dentro do segmento-alvo da empresa fragilizando a estratégia de enfoque.

No quadro 5 é mostra-se um panorama entre as três estratégias apresentadas por Porter (1986):



QUADRO 5 – VANTAGEM ESTRATÉGICA.
Fonte: PORTER, 1986, p. 53.

No quadro 6 apresentam-se as exigências e habilidades que são requisitadas para alcançar as metas de cada uma das estratégias:

ESTRATÉGIA GÊNÉRICA	RECURSOS E HABILIDADES EM GERAL REQUERIDOS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS
Liderança no Custo Total	Investimento de capital sustentado e acesso ao capital Boa capacidade de engenharia de processo Supervisão intensa de mão-de-obra Produtos projetados para facilitar a fabricação Sistema de distribuição com baixo custo	Controle de custo rígido Relatórios de controle freqüentes e detalhados Organização e responsabilidades estruturadas Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas
Diferenciação	Grande habilidade de marketing Engenharia do produto Tino Criativo Grande capacidade em pesquisa básica Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidade trazidas de outros negócios Forte cooperação dos canais	Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e marketing Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas
Enfoque	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular

QUADRO 6 – EXIGÊNCIAS E HABILIDADES PARA CADA ESTRATÉGIA

Fonte: PORTER, 1986, p. 54.

Porter (1986) defende que a empresa que adota uma posição de meio-termo entre as estratégias apresentadas tem grandes possibilidades de alcançar baixas rentabilidades. Tal empresa escolhe essa posição tentando se defender dos concorrentes, mas não possui as exigências e/ou habilidades requisitadas e por isso não consegue estabelecer um foco de atuação. Procurando atuar em diferentes aspectos das três estratégias que estão ao seu alcance, geralmente nesses casos a empresa sofre com uma indefinição de rumo e cultura organizacional.

Diferentes autores apresentam outras alternativas de estratégias de atuação no mercado, como Churchill (2000):

- a) estratégia de segmentação de não-diferenciação procura atuar em todo o mercado potencial através de um único plano de marketing, ignorando as diferenças entre os segmentos;
- b) a estratégia de segmentação por diferenciação considera as diferenças entre os segmentos-alvo e passa a tratá-la a partir de planos de marketing definidos;
- c) já a estratégia de concentração busca um plano de marketing específico para um segmento prioritário por alguma razão como localização, renda, entre outros fatores.

Dias (2003) salienta a importância de outros dois conceitos relacionados à estratégia de segmentação. O primeiro é a penetração de mercado, que significa atuar em um mercado mas de maneira pouco representativa. Já o segundo conceito, ocupação de mercado, significa atuar num mercado com posição forte contra a concorrência e na disputa pela maior fatia de participação do mercado.

Dias (2003) explica que, para alcançar a liderança de mercado e criar uma vantagem competitiva e valor para o cliente, o administrador de marketing precisa adotar uma estratégia que vise desenvolver diferenças que sejam significativas para se diferenciar dos produtos concorrentes e que sejam valorizadas pelo cliente.

Essa diferenciação pode ser desenvolvida de cinco maneiras:

- a) Diferenciação por preço: estratégia que exige forte competitividade de custos para permitir que ela seja de longo prazo. Essa vantagem através do menor preço, em geral, acontece em função de produtos ou processos exclusivos que não podem ser copiados e de situações de distribuição diferenciada;
- b) Diferenciação por atributo e benefícios do produto: exige o desenvolvimento de pesquisas de marketing e tecnológico para incorporar inovações que diferenciem o produto da concorrência. É considerada uma estratégia de maior solidez e menor vulnerabilidade. Mesmo quando há concorrentes no mercado, a empresa pode melhorar determinados atributos que a diferencie no mercado, como embalagem, durabilidade, etc;
- c) Diferenciação por serviços agregados: quando se esgotaram as inovações tecnológicas e as diferenças entre os produtos são imperceptíveis, a união

de produto com serviços agregados pode ser a única saída. Contudo, os serviços oferecidos também precisam se manter diferenciados, pois, se forem copiados pela concorrência, a diferenciação dos serviços é anulada. Além disso, essa diferenciação com serviços precisa ser percebida e valorizada pelo cliente;

- d) Diferenciação por canal de distribuição: canais exclusivos que não podem ser utilizados pela concorrência;
- e) Diferenciação por imagem: a imagem da marca pode ser a principal geradora de vantagem competitiva e valor para os clientes. Em muitos mercados a concorrência pela diferenciação de atributos e benefícios é cada vez mais complicada. A marca, ao criar uma imagem junto ao público-alvo, passa a valorizar o produto.

A seguir ainda são apresentadas dez estratégias alternativas (CAVALCANTI, 2001):

- a) Concentração em um único negócio: considerada uma alternativa ideal para a concentração de esforços e para empresas que possuam marcas de renome, familiaridade com determinada tecnologia, entre outros aspectos.
- b) *Joint venture*: estratégia voltada para o complemento de empresas através da parceria entre, por exemplo, quem tem tecnologia e quem tem capital;
- c) Retração: empresas com dificuldades adotam políticas de redução de pessoal e produção, para reduzir custos e tentar melhorar a produtividade;
- d) Integração horizontal: compra ou associação de empresas do mesmo ramo para garantir maiores fatias do mercado e ganhar produtividade e rentabilidade;
- e) Integração vertical: aquisição de empresas que eram antigos fornecedores de matérias-primas ou prestavam serviço na distribuição;
- f) Diversificação: é o inverso da concentração em um único negócio. Aqui a empresa busca diversificar de duas formas. A primeira forma é a concêntrica, com a ampliação da linha de produtos para aproveitar a mesma tecnologia ou estrutura de vendas. A segunda é a conglomeração, com a diversificação de negócios em áreas diferentes. A diversificação é indicada para empresas capitalizadas que se propõem a reduzir os riscos

dos capitais investidos e para empresas que trabalham com administrações profissionais;

- g) Inovação: desenvolver nova tecnologia ou um novo produto. É uma estratégia indicada para organizações capitalizadas e que possam assumir riscos;
- h) Parceria: mistura algumas das estratégias citadas acima e não exige a formulação contratual da conveniência comercial ou de produção entre duas ou mais empresas;
- i) Internacionalização: busca eliminar as fronteiras e encontrar mercados onde as competências essenciais da empresa encontram um mercado promissor;
- j) Cluster: União de micro e pequenas empresas que juntam esforços de produção e marketing para ingressar em novos mercados.

2.4 Modalidades de Ingresso no Mercado Exterior

Para participar do mercado internacional é necessário, segundo Kotler (2000), decidir em que mercados atuar, decidir sobre a maneira de ingressar no mercado e decidir a organização do marketing. A decisão de ingressar no mercado internacional precisa ser ponderada, considerando-se vários riscos, como, por exemplo, não compreender as preferências do cliente estrangeiro, subestimar as normas locais e não contar com apoio de pessoas com experiência internacional.

Kotler (2000) apresenta a definição de cinco estratégias para ingressar no mercado internacional, cada uma delas envolvendo maior ou menor risco de comprometimento, controle e lucro.

A primeira estratégia é a da exportação indireta, o meio mais comum de ingresso através da exportação ocasional, seja por iniciativa própria, seja atendendo a pedidos do exterior, ou ainda através da exportação ativa, no momento em que a empresa se compromete com o um volume permanente ou crescente de produtos. Normalmente as empresas utilizam intermediários, que podem ser de quatro tipos: exportador estabelecido no Brasil, agente exportador estabelecido no país exportador, cooperativas (aqui em Santa Catarina chamados

de consórcios) e empresas de gestão de exportações. Em todos esses casos há pouco risco envolvido, ficando o conhecimento e a estrutura a cargo de terceiros.

A empresa utiliza os serviços de uma outra, cuja função é encontrar compradores para os seus produtos, em outros mercados. Esta modalidade requer a participação de uma empresa mercantil, que adquire mercadorias de produtores para posterior exportação (MDIC, 2004).

No caso da segunda estratégia, chamada por Kotler (2000, p. 396) de exportação direta, as empresas passam a ter total controle sobre as exportações, mas os riscos e os investimentos aumentam. A atuação pode variar da instalação de filiais no exterior até o uso de representantes de vendas.

A forma direta de comercializar é aquela em que o exportador conduz todo o processo de exportação, desde os primeiros contatos com o importador até a conclusão da operação de venda. O exportador cuida de todos os detalhes, o que exige maior atenção administrativa (MDIC, 2004).

É uma modalidade mais ambiciosa, mas que pode gerar maior lucratividade e possibilidades de crescimento.

A terceira estratégia faz uso do licenciamento, quando a empresa concede o direito sobre a marca e muitas vezes também sobre o processo de fabricação. Mas há grandes desvantagens, como a perda do controle sobre o que é fabricado e até mesmo criar potenciais concorrentes.

A última estratégia apontada por Kotler (2000) está relacionada com o estabelecimento de *joint ventures* e o investimento direto em plantas industriais fora do país, mas não se aplica a essa pesquisa.

3 METODOLOGIA

Este trabalho tem por objetivo identificar as estratégias adotadas pelas micro, pequenas e médias empresas na adoção de marcas em seus produtos exportados. Para isso, caracteriza-se como pesquisa exploratória e descritiva, e em pesquisa documental, bibliográfica e de campo. O estudo é de ordem qualitativa. Este capítulo inicia-se com um breve relato da situação do comércio exterior brasileiro e da participação de micro, pequenas e médias empresas. Em seguida, são apresentadas a definição de micro, pequenas e médias empresas para o entendimento da delimitação da pesquisa e qual a participação das mesmas no comércio exterior. Finalizando o capítulo, são abordados os parâmetros, métodos e ferramentas utilizados para atingir os objetivos apresentados neste trabalho como metodologia da pesquisa.

3.1 Situação do Comércio Exterior Brasileiro

A globalização proporcionou um mercado internacional integrado econômico e financeiramente e uma crescente competição entre as empresas decorrente das elevadas oportunidades de crescimento com a exploração do mercado externo. Para o Brasil, esse contexto criou uma necessidade estratégica de incrementar as exportações, pois isso melhora a balança comercial, ativa a economia e financia as dívidas, entre outros fatores. Para as empresas, a exportação pode representar uma redução da dependência do mercado interno, uma melhor produtividade e rentabilidade e um estímulo à criatividade, entre outros aspectos.

Contudo, apesar de os valores do comércio exterior brasileiro terem crescido significativamente durante a década de 1990, a participação percentual no mercado mundial se manteve inalterado, como é apresentado na tabela 1. Em 1990, as exportações brasileiras representavam 0,93% do total das exportações mundiais e, em 2003, o percentual era de 0,99%. Se forem incluídas as importações, verifica-se que essa participação passou de 0,79%, em 1990, para 0,86% em 2002.

TABELA 1 – EVOLUÇÃO DO COMÉRCIO EXTERIOR BRASILEIRO (1990-2003)

Ano	Exp (I)	Imp (II)
1990	0,93	0,64
1991	0,90	0,64
1992	0,97	0,60
1993	1,04	0,69
1994	1,04	0,81
1995	0,92	1,02
1996	0,90	1,03
1997	0,96	1,13
1998	0,95	1,10
1999	0,86	0,89
2000	0,88	0,89
2001	0,97	0,91
2002	0,96	0,75
2003	0,99	*

(I) Participação das exportações brasileiras em relação ao total mundial

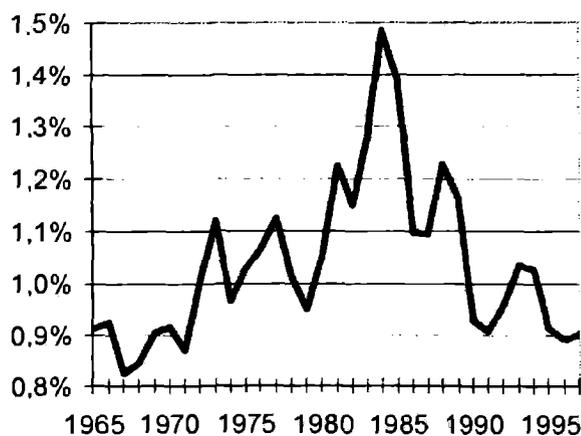
(II) Participação das importações brasileiras em relação ao total mundial

* Não informado

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2004).

O quadro é mais alarmante se analisarmos a evolução das exportações brasileiras no comércio mundial entre 1965 e 1997, conforme apresentado no gráfico 1.

Participação das Exportações Brasileiras no Comércio Mundial 1965 - 1997



Elaborado pela CNI com base nas estatísticas do FMI

GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE 1965-1997

Fonte: Confederação Nacional das Indústrias (1998).

Segundo dados do MDIC, existem no Brasil 4,1 milhões de empresas, sendo que as micro e pequenas representam 98% desse total. De acordo com o IBGE, 16.016 empresas exportaram em 2000, das quais 83% eram micro, pequenas e médias, que participaram com 12,4% do total exportado. Na tabela 2 é apresentada a evolução da participação das empresas conforme o porte.

TABELA 2 – NÚMERO DE EMPRESAS EXPORTADORAS SEGUNDO O PORTE DA EMPRESA (1990-2000)

Tamanho da firma	(Em N.º absoluto)										
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Micro	1.679	1.983	2.571	3.282	3.707	3.622	3.777	4.124	5.559	6.337	5.474
Pequena	1.681	2.043	2.867	3.502	3.868	3.614	3.697	3.977	4.111	4.439	4.718
Média	2.054	2.397	2.893	3.258	3.423	3.059	2.983	3.041	2.978	3.095	3.138
Grande	889	937	1.018	1.177	1.206	1.188	1.189	1.203	1.128	1.129	1.111
Não Classificado	2.234	2.113	2.275	2.409	2.092	1.950	1.751	1.505	190	168	1.575
TOTAL	8.537	9.473	11.624	13.628	14.296	13.433	13.397	13.850	13.966	15.168	16.016

Fonte: IBGE (2001).

São diversos os fatores que dificultam a participação de micro, pequenas e médias empresas no mercado exterior: falta de acesso a linhas de financiamento externo, juros altos, excesso de tributos e burocracias que encarecem o processo em função da necessidade de maiores estruturas administrativas, entre outros fatores. Mesmo assim, cresce a cada ano o número de micro, pequenas e médias empresas que exportam seus produtos.

3.1.1 Participação de Micro, Pequenas e Médias Empresas Catarinenses

Em 2003, o Estado de Santa Catarina conta com 1.307 empresas exportadoras (FIESC, 2004). Apesar de as exportações catarinenses serem caracterizadas pela alta concentração de empresas de grande porte – aproximadamente 70% das exportações catarinenses são realizadas por 40 empresas – o número de pequenas e médias empresas é expressivo e cresce a cada ano (FIESC, 2003).

“Estes dados permitem verificar que o desenvolvimento de uma política de promoção comercial que objetive incrementar as exportações tem como público-alvo empresas de diferentes portes para a inserção no mercado externo” (FIESC, 2003). Segundo diagnóstico publicado pela FIESC, as exportações catarinenses não estão ligadas à conjuntura interna do mercado. E mesmo as pequenas e médias empresas possuem alta frequência nas exportações, o que demonstra que as políticas de incentivo e de retiradas de obstáculos podem criar um

incremento significativo das vendas ao mercado externo. Contudo, o diagnóstico aponta que os incentivos na sua maioria continuam restritos à área fiscal e de financiamento, enquanto que políticas voltadas para o aumento do valor agregado dos produtos e o uso de marcas próprias ainda não fazem parte do esforço para aumentar as exportações. “Muitas vezes as exportações continuam relegadas à capacidade competitiva individual, não havendo forças sistêmicas propulsoras capazes de tornar o Brasil um país de maior importância no comércio exterior” (FIESC, 2003).

3.2 Definição de Micro, Pequena e Média Empresa

A definição de micro, pequena e média empresa suscita várias controvérsias e, mesmo fora do Brasil, é observada uma heterogeneidade de modelos. Para Batalha (1990), a definição é importante para que os órgãos de fomento possam distinguir essas organizações das demais. Com relação a critérios qualitativos, as micro e pequenas empresas são caracterizadas por possuírem uma administração centrada em uma pessoa, em geral o proprietário, apresentam um contato pessoal direto entre todos os envolvidos na empresa, serem de propriedade familiar e estarem ligadas apenas ao mercado regional (BATALHA, 1990). Esse estereótipo de micro e pequena empresa tem a sua razão, mas não serve para gerar uma classificação das empresas desse porte. Por isso, os critérios quantitativos apresentam índices de mais fácil aplicação, ainda que também ocorram controvérsias.

Nos Estados Unidos, a qualificação da Small Business Administration, órgão de fomento a micro e pequenas empresas, está baseada no faturamento médio. E ainda há diferenciações por ramos de atividade.

Nas normas do Mercosul, segundo a Resolução nº 90 de 1993, foram definidas duas classificações paralelas, apresentadas no quadro 7:

	Microempresa		Pequena Empresa		Média Empresa	
	Indústria	Comércio e Serviços	Indústria	Comércio e Serviços	Indústria	Comércio e Serviços
Nº de Empregados	1 - 10	1 - 5	11 - 40	6 - 30	41 - 200	31 - 80
Faturamento Anual	US\$ 400 mil	US\$ 200 mil	US\$ 3,5 milhões	US\$ 1,5 milhão	US\$ 20 milhões	US\$ 7 milhões

QUADRO 7 – CLASSIFICAÇÃO DE MICRO, PEQUENA E MÉDIA EMPRESA NO MERCOSUL
Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2004).

No Brasil, o Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, instituído pela Lei nº 9.841 de 1999, usa como critério a receita bruta anual. Já o SEBRAE e o Ministério do Trabalho e Emprego utilizam o critério do número de empregados, como é apresentado no quadro 8.

	Microempresa	Pequena Empresa	Média Empresa
ESTATUTO MPE receita bruta anual	RS 244.000,00	RS 1.200.000,00	—
SIMPLES* receita bruta anual	RS 120.000,00	RS 1.200.000,00	—
RAIS/MTE nº de empregados	0 - 19	20 - 99	100 - 499
SEBRAE indústria	0 - 19	20 - 99	100 - 499
SEBRAE comércio e serviços	0 - 9	10 - 49	50 - 99

QUADRO 8 – CLASSIFICAÇÃO DE MICRO, PEQUENA E MÉDIA EMPRESA NO BRASIL
Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2004).

Além disso, o critério de classificação qualitativo exige um estudo e um levantamento de parâmetros que não cabem neste trabalho, por serem inviáveis no cronograma exigido. Dessa forma, destaca-se o critério de classificação quantitativo relacionado ao número de empregados, pois se considera que os critérios de faturamento e ativo fixo nem sempre refletem a realidade da empresa, por causa de informações nem sempre corretamente divulgadas.

Compreende-se que a classificação por número de empregados também possui distorções dada a complexidade de estrutura de cada empresa, mas é a que melhor se enquadra nas estatísticas elaboradas por instituições como SEBRAE, IBGE e instituições ligadas às indústrias e à exportação.

Segundo o IBGE as microempresas possuem de um a 19 empregados; as empresas de pequeno porte, de 20 a 99 empregados; as de médio porte, 100 a 499 empregados; e as de grande porte, mais de 500 empregados. É este o critério utilizado para esta pesquisa.

3.3 Caracterização da Pesquisa

Para a realização desta pesquisa, foram usados os critérios de classificação apresentados por Vergara (1997), que estão divididos em dois grupos:

- a) quanto aos fins, a pesquisa é exploratória e descritiva;
- b) quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo, documental e bibliográfica.

A pesquisa foi exploratória e descritiva, pois, segundo Vergara (1997), os tipos de pesquisa não são mutuamente exclusivos. Embora o estudo contemple dois temas amplamente investigados e estudados, não se verifica a existência de pesquisas que relacionem o tema do uso da marca por pequenas e médias empresas para a exportação. Para Vergara “a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado” (VERGARA, 1997, p. 45). Além disso, a investigação exploratória “visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema” (MATTAR, 1999, p. 80, vol.1) e é adequada para o início do trabalho, pois permite uma familiarização do fenômeno. Uma investigação também é exploratória na medida em que busca mais informações para completar o estudo junto às empresas que fazem parte do contexto da pesquisa,.

Esta foi também uma pesquisa descritiva, pois objetivou descrever as percepções e sugestões dos empresários envolvidos na elaboração das estratégias de pequenas e médias empresas. Segundo Vergara,

a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (VERGARA, 1997, p. 45).

Para Koche (1997), na pesquisa descritiva estuda-se a relação de variáveis sem a manipulação das mesmas e o pesquisador constata e avalia as relações entre as variáveis que já existem. Assim, nesta pesquisa foi elaborado um panorama do impacto do uso ou não da marca nas micro, pequenas e médias empresas e proposto uma caracterização do fenômeno. “O objetivo da pesquisa descritiva é obter informação sobre uma população” (ROESCH, 1999, p. 137).

Com relação aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo, pois foram coletados, através de entrevistas, dados e opiniões, junto às empresas que representam os critérios da

amostra populacional. “Pesquisa de campo é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 1997, p. 45).

Ainda com relação aos meios, a pesquisa também foi uma investigação documental, pois buscou em documentos de entidades como SEBRAE, FIESC e Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, entre outras, informações que contribuem para o entendimento do fenômeno aqui estudado. A investigação também se caracteriza como bibliográfica já que a fundamentação técnica está embasada em material publicado em livros, teses e dissertações. “O objetivo da pesquisa bibliográfica é de conhecer e analisar as principais contribuições técnicas existentes sobre um determinado tema, tornando-se um instrumento indispensável para qualquer tipo de pesquisa” (KOCHE, 1997, p. 122).

Através da investigação bibliográfica sobre os temas “micro, pequena e média empresa”, “marketing”, “marca” e “estratégia”, foi possível realizar um referencial teórico para orientar o pesquisador e oferecer contextualização e consistência à pesquisa.

O estudo foi qualitativo na medida em que se teve como objetivo captar as perspectivas sobre o assunto através de entrevistas e realizar uma análise de conteúdo das informações coletadas. O roteiro de entrevista, apesar de apresentar perguntas fechadas, possibilitou a realização de perguntas abertas que permitiram uma interpretação das respostas com o objetivo de levantar conhecimentos sobre o tema em questão.

Por fim, a pesquisa caracterizou-se como *ex post facto*, pois se refere a fatos já ocorridos. Além disso, “aplica-se quando o pesquisador não pode controlar ou manipular variáveis, seja porque suas manifestações já ocorreram, seja porque as variáveis não são controláveis” (VERGARA, 1997, p. 47). A pesquisa teve como base a conjuntura do primeiro semestre de 2004.

3.4 População e Amostra

Para Vergara (1997), uma população é um grupo de empresas, como nesta pesquisa, que possuem características comuns e que são alvo dos objetivos do estudo. Para obter o levantamento populacional, foi realizado uma busca junto ao CIN/FIESC das micro, pequenas e médias empresas exportadoras que atuam na Grande Florianópolis. Na relação fornecida constavam as empresas com dados como endereço, razão social, CNPJ, número de

empregados, área de atividade, formas de contato e a lista de produtos exportados segundo classificação do Siscomex. Na seqüência, tais empresas foram contatadas para verificar seu enquadramento nos critérios da pesquisa e, em caso favorável, foram apresentados os objetivos e motivos desta pesquisa.

Com relação à amostra deste estudo caracterizou-se como não-probabilística, porque não estão contemplados procedimentos estatísticos para a seleção da amostra, e por questões de acessibilidade (VERGARA, 1997), já que a seleção das empresas foi realizada em função da facilidade de acesso. Por isso, procurou-se entrevistar uma microempresa, uma empresa de porte pequeno e três empresas de porte médio, e, ao mesmo tempo, um número indeterminado de empresas que usam e que não usam marcas.

A população escolhida para esta pesquisa seguiu os seguintes critérios:

- a) micro, pequena e média empresa exportadora segundo os critérios de porte apresentados no item 3.2;
- b) produtora do seu produto (excluindo-se empresas exportadoras que comprem produtos já manufaturados por terceiros);
- c) localizada na Grande Florianópolis, que inclui os municípios de Florianópolis, São José, Palhoça e Biguaçu.

Dessa forma, partiu-se do pressuposto de que foi possível relacionar as informações e experiências colhidas na pesquisa e demonstrar o impacto que o uso da marca provoca na participação dessas empresas no comércio exterior. Ainda que seja uma pesquisa qualitativa, com uma amostra escolhida intencionalmente, o que dificulta o estabelecimento do número de empresas que devem ser escolhidas, entende-se que um número reduzido de cinco empresas possibilitasse uma noção do que o trabalho propõe. Além do mais, a quantidade não representa nesta pesquisa o critério principal, mas sim a abordagem conceitual do tema. Os sujeitos da pesquisa foram empresários e administradores da alta administração, pois é nesse nível hierárquico que ocorrem as decisões estratégicas, alvo desta pesquisa.

3.5 Técnica e Instrumentos de Coleta de Dados

A coleta de dados foi feita através de observação participante, por meio de entrevistas, pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. A observação participante (VERGARA, 1997)

se enquadra neste estudo, pois o pesquisador manteve interação com os entrevistados à medida que intervinha com novas perguntas, além das elaboradas no roteiro de entrevista, no intuito de explorar melhor o assunto com cada entrevistado.

Na pesquisa de campo foram utilizadas entrevistas estruturadas. Nesse tipo de entrevista o pesquisador tem a liberdade de fugir do roteiro prévio, e nesta pesquisa foram entrevistados os ocupantes de cargos de decisão estratégica. Aplicadas oralmente pelo pesquisador seguindo um roteiro, apresentado no apêndice, as entrevistas atendiam às necessidades de informação dos objetivos da pesquisa. O roteiro possui perguntas fechadas, para relacionar informações específicas, e abertas, que permitem maior exploração dos assuntos abordados com um apanhado da impressão dos empresários.

Para Roesch (1999, p. 140), o uso de entrevistas é importante quando é necessário anotar as respostas de perguntas abertas usando as palavras dos respondentes. As entrevistas permitem também verificar e acompanhar respostas mais completas e convincentes sobre o assunto. Enquanto que no questionário têm-se respostas padronizadas que permitem levantar hipóteses segundo informações homogêneas, mas entrevistas as hipóteses são resultado de uma opinião formada a partir de uma série de informações e sentimentos. Segundo Lakatos e Marconi (1990), a entrevista realizada corretamente é muitas vezes superior a outros sistemas, permitindo averiguar fatos, determinar as opiniões sobre os fatos levantados e sentimentos, conhecer condutas, entre outros fatores. Há informações e percepções sobre um problema que só são possíveis de perceber através de entrevistas pessoais. As entrevistas foram estruturadas a partir de um roteiro previamente estabelecido com o objetivo de obter respostas para as mesmas perguntas e, dessa forma, poder compará-las.

Uma entrevista estruturada permite realizar perguntas informais, e nesta pesquisa, buscam-se experiências particulares de cada empresa. Dessa forma, realizou-se um trabalho de interpretação e de relação entre as entrevistas realizadas, o que, apesar de não ter permitido uma tabulação, no caso das perguntas abertas, contribuiu para o entendimento do assunto e para a apresentação dos resultados do trabalho. As entrevistas foram individuais, realizadas com pessoas que vivenciam as experiências relacionadas ao tema e ligadas às áreas executivas das empresas, pois lidam com a definição das estratégias da organização.

Todas as entrevistas realizaram-se entre os dias 14 e 18 de junho de 2004, nas instalações administrativas das empresas e duraram em média 20 minutos. Cada entrevistado foi informado antes da entrevista sobre os objetivos, da natureza da pesquisa e o sigilo das

informações. Por conveniência, cada entrevistado escolheu o nome de uma praia da Ilha de Santa Catarina para identificar sua empresa.

Os dados também foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica em livros, teses e dissertações sobre assuntos pertinentes a essa pesquisa, e mediante pesquisa documental de organizações ligadas a pequenas e médias empresas e comércio exterior, como SEBRAE, APEX, FIESC, FIESP, IBGE E MDIC. Objetivou-se, assim, uma maior compreensão do fenômeno do uso ou não de marca por pequenas e médias empresas no comércio exterior.

3.6 Técnica de Análise de Dados

Dividiu-se a pesquisa em duas etapas: na primeira, as informações foram coletadas junto às empresas escolhidas a partir de entrevistas, e, na segunda, os dados coletados foram analisados e estruturados.

A pesquisa no campo foi conduzida mediante a aplicação das entrevistas no ambiente das empresas e do uso de perguntas abertas além das sugeridas pelo roteiro de entrevista apresentado no apêndice. Estruturou-se o roteiro seguindo as orientações dos objetivos específicos e procurando responder aos conceitos apresentados na fundamentação teórica.

De modo geral, o entrevistador foi muito bem recebido e, à medida que as perguntas avançavam, os entrevistados colaboraram com novas informações. Na primeira entrevista, utilizou-se um gravador, mas o pesquisador, a partir da segunda entrevista, considerou mais interessante a anotação das respostas no papel por estar mais familiarizado com essa técnica. Assim, ao ouvir uma resposta, o entrevistador anotava uma sentença e a lia para o entrevistado, para confirmar ou não as informações. Essa técnica foi relevante para a colaboração dos entrevistados com novas informações.

Utilizou-se a técnica da análise descritiva do fenômeno, procurando-se contrapor as informações levantadas com os conceitos apresentados na fundamentação teórica e com os dados averiguados na pesquisa bibliográfica e documental.

3.7 Limitações do Método

A grande limitação desta pesquisa está na dificuldade de obter informações que relacionam pequena e média empresa com o uso ou não de marca para a exportação. As pesquisas realizadas em entidades como o SEBRAE, entre outras, não acrescentaram nenhuma informação ao trabalho. Não existe qualquer programa direcionado ao incentivo do uso de marcas para micro, pequenas e médias empresas.

Outra grande limitação foi o relatório fornecido pela FIESC, com a relação das empresas exportadoras da Grande Florianópolis. O documento relacionava as empresas que já exportaram de acordo com a classificação do Siscomex e, dessa forma, empresas que exportaram uma única vez, em muitos casos, por motivos ocasionais e há muitos anos, estavam na lista. Assim, diversas empresas procuradas para a realização deste trabalho informaram que não eram exportadoras, o que reduzia o número de empresas-alvo para a pesquisa. Constatou-se que as estatísticas não separam as empresas exportadoras das organizações que exportaram ocasionalmente e que não têm nenhuma estratégia e estrutura voltada para o comércio exterior.

Além disso, há uma dispersão de ramos de atividade na Grande Florianópolis, diferentemente do que ocorre em outras regiões catarinenses, onde normalmente predomina uma atividade. Assim, a pesquisa não apresenta um comportamento homogêneo com relação ao tema, pois cada empresa e ramo de atividade apresenta características específicas. Outro fator que limitou a pesquisa está ligado à quantidade de entrevistas, o que, apesar de oferecer uma percepção do fenômeno, não permite uma conclusão definitiva sobre o comportamento das empresas pesquisadas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo inicia-se com a apresentação de um breve perfil de cada empresa. Na seqüência, são analisados os resultados das entrevistas com as cinco empresas.

4.1 Apresentação das Empresas

A seguir, um breve perfil de cada empresa é apresentado com informações gerais. Nomes das praias da Ilha de Santa Catarina identificam as empresas de acordo com o sigilo proposto pelo pesquisador. No quadro 9 são resumidas as informações com relação ao porte, área de atividade e localização.

Nome	Localização	Porte	Área de Atividade
Campeche	Florianópolis	Micro	Eleto-eletrônica
Praia Mole	São José	Pequena	Termoplástica
Joaquina	Florianópolis	Média	Pesca e Transformação
Armação	São José	Média	Moveleira
Inglese	Palhoça	Média	Equipamentos odontomédicos

QUADRO 9 – RESUMO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

A empresa *Campeche* atua na fabricação de equipamentos eletroeletrônicos para emissoras de televisão e produtoras de vídeo. Fundada em 1986, foi pioneira no Brasil no desenvolvimento e fabricação de sistemas de gerenciamento de vídeo. O primeiro concorrente surgiu em 1996, e hoje são um total de cinco. A *Campeche* é resultado de uma incubadora de empresas de tecnologia instalada na década de 1980 no bairro Trindade, em Florianópolis, pela Fundação Certi. Possui 14 funcionários, e a exportação representa até 10% da receita bruta operacional. A empresa está investindo na formação de uma estrutura interna voltada para o atendimento do mercado externo, apostando num processo consistente de ampliação do mercado latino-americano. Já possui clientes na Bolívia e no Paraguai.

A empresa *Praia Mole* fabrica peças termoplásticas e foi fundada em 1988. Seu foco de atuação está na fabricação de tachas e tachões para sinalização rodoviária, de órgãos públicos e de estabelecimentos comerciais, e de material refletivo catadióptico para a reflexão das tachas e tachões. A *Praia Mole* mantém a pesquisa e o desenvolvimento de novos materiais e novas tecnologias, entre elas uma dobradiça de plástico que, segundo informação

da empresa, é um produto único no mercado. Exporta há quatro anos e essa atividade representa até 10% da receita bruta operacional. A empresa atende a América Latina e já possui contatos para iniciar a exportação também para a África.

A empresa *Joaquina* atua na captura, processamento e comercialização de pescados desde 1959, e exporta desde o início de suas atividades. Mas a participação das receitas com exportação sobre a receita bruta operacional depende de variáveis como o valor do câmbio. Durante a paridade cambial do Plano Real, não havia condições de mercado para a exportação da pesca. No ano de 2003, caracterizado por um nervosismo cambial decorrente do período eleitoral, houve uma melhora no nível de exportação. Em 2004, a exportação voltou a cair. A empresa possui duas unidades de processamento, sendo uma em Florianópolis, totalizando 10 mil metros quadrados de área construída. Exporta para diversos países da África, Europa, Ásia, além da América Latina.

A empresa *Ingleses* atua na fabricação e manutenção de equipamentos odontológicos desde 1978. Desde então, sua produção aumentou de 15 equipamentos por mês para 420. Em 1994, a empresa foi realocada numa área construída de 2.800 metros quadrados. Suas exportações iniciaram-se em 1992, e hoje seus equipamentos são vendidos para 65 países, principalmente para a Rússia e o Leste da Europa. Nesse mesmo ano, a *Ingleses* passou a produzir também equipamentos médicos. A exportação representa de 51% a 70% da receita bruta operacional, e a estratégia da empresa está em aumentar esse percentual, para não depender mais do mercado interno de poucas perspectivas econômicas e para se tornar uma das grandes fabricantes mundiais com aumento no nível da tecnologia e do valor agregado dos produtos.

A empresa *Armação* foi fundada em 1984, inicialmente fornecendo madeira como matéria-prima para a construção civil. Com o tempo, as demandas das construtoras levaram a empresa a atuar como parte integrante da indústria moveleira. Atua exclusivamente com a exportação desde 1993. Possui duas unidades fabris e está focada na produção de camas e beliches, exportando principalmente para Europa, América do Sul, América Norte e Austrália. Santa Catarina exporta metade da produção brasileira de móveis, e a *Armação* foi a 22ª maior empresa exportadora em 2003. Atualmente, atua estrategicamente para crescer nesse ranking.

4.2 Análise de Dados

Neste capítulo são apresentadas as análises dos conteúdos das entrevistas.

4.2.1 Número de Empregados

No quadro 10, a seguir, são relacionados as empresas estudadas nesta pesquisa, de acordo com o porte, segundo os critérios apresentados no item 3.2.

Nome	Nº de Empregados	Porte	Área de Atividade
Campeche	1 a 19	Micro	Eletroeletrônica
Praia Mole	20 a 99	Pequena	Termoplástica
Joaquina	100 a 499	Média	Pesca e Transformação
Armação	100 a 499	Média	Moveleira
Ingleses	100 a 499	Média	Equipamentos odontomédicos

QUADRO 10 – NÚMERO DE EMPREGADOS POR EMPRESA PESQUISADA

Nesta pesquisa não estava previsto trabalhar com microempresas. Acreditava-se que a possibilidade de encontrar para a pesquisa um número suficiente de empresas desse porte que exportavam era pequena, e que o próprio tamanho da empresa não seria suficiente para trabalhar com exportação.

Todavia, ao explorar a lista de empresas exportadoras fornecida pela FIESC, constatou-se que muitas empresas, dos mais diferentes portes, não eram realmente exportadoras. Estavam listadas em função de uma exportação ocasional. Esse fator reduziu consideravelmente o tamanho da amostra a ser pesquisada. Por essa razão, as microempresas também foram incluídas neste trabalho.

4.2.2 Setor de Atividade

A Grande Florianópolis, diferentemente das outras regiões do Estado de Santa Catarina, não possui um setor de atividade dominante, como por exemplo o setor têxtil em Brusque ou calçadista em São João Batista. Assim, o trabalho apresenta uma variedade muito grande de tipos de atividade. Se, por um lado, isso significa uma falta de homogeneidade de informações, ou seja, não representa uma percepção de um setor da economia e nem de uma

região, por outro lado, a variabilidade de informações colabora para a apresentação de uma diversidade de opiniões o que enriquece o conteúdo deste trabalho.

4.2.3 Faturamento com Exportação em Relação à Receita Bruta Operacional em 2003

No quadro 11 apresenta-se o faturamento com exportação sobre a receita bruta operacional em 2003.

Nome	% do faturamento	Porte	Área de Atividade
Campeche	até 10%	Micro	Eletroeletrônica
Praia Mole	até 10%	Pequena	Termoplástica
Joaquina	não informou	Média	Pesca e Transformação
Armação	acima de 70%	Média	Moveleira
Ingleses	51% a 70%	Média	Equipamentos odontomédicos

QUADRO 11 – FATURAMENTO COM EXPORTAÇÃO EM RELAÇÃO A RECEITA BRUTA OPERACIONAL EM 2003

Das três empresas de porte médio, uma depende de uma atividade fortemente ligada a variação do câmbio para realizar suas exportações. Apesar de não ter disponibilizado o seu faturamento com exportação, essa empresa informou que o ano de 2003 foi melhor que o de 2004, e que a exportação é uma questão de valor de mercado do produto em relação ao valor da moeda. Evidentemente, as duas outras empresas de médio porte também são influenciadas pela variação do câmbio; contudo, têm estratégias fortemente voltadas para a exportação.

A empresa *Armação* apresenta 100% de sua atividade voltada para o mercado externo, e a empresa *Ingleses* tem seu foco direcionado para o aumento do seu percentual sobre o seu faturamento, principalmente para fugir da baixa expectativa com relação ao cenário econômico nacional. As micro e pequenas empresas pesquisadas possuem baixo faturamento com exportação; todavia, buscam estrategicamente aumentar suas atividades com o mercado externo.

4.2.4 Uso de Marca Própria

Para a realização deste estudo, era importante encontrar uma empresa que declarasse não utilizar marca própria em seus produtos. A empresa *Armação* é a única, entre as empresas pesquisadas, que não usa marca própria, por entender que tanto no exterior como aqui no

Brasil as pessoas não relacionam o produto – móvel – com uma marca. A empresa também entende que no exterior, principalmente, é inviável comercialmente trabalhar o marketing de uma marca.

É interessante destacar que a empresa usa o seu nome – do fabricante – nos produtos vendidos, mas esse uso está mais relacionado a regulamentações que exigem o registro do nome do fabricante. Para a empresa *Armação* a associação à marca *made in Brazil* é mais importante, pois os consumidores estrangeiros associam móveis de pinus com qualidade ao nosso país.

Entretanto, uma contradição apareceu durante a entrevista. A empresa declara não ter marca própria, mas ao mesmo tempo usa um “selo” composto de imagem e nome, este em inglês e de fácil compreensão, como um “nome mundial”, conforme se referiu o sócio-diretor entrevistado. Ou seja, a empresa exporta seus produtos com uma identificação que atua como uma mistura de marca e certificação e que é compreendida dessa forma pelo consumidor final no exterior. Esse “selo” associa o produto a uma manufatura que protege o meio ambiente através do reflorestamento e do uso de madeira manejada. O sócio-diretor concorda que esse “selo” vai se tornar uma marca, tanto que já tomou providências com relação ao registro da mesma em diversos países.

Por fim, os produtos da *Armação* também são vendidos no mercado externo com a marca de terceiros – os produtos são usados com a marca do distribuidor/revendedor. Para Kotler (2000), a marca própria e a marca de fabricante ainda predominam, mas a tendência é que os grandes varejistas desenvolvam cada vez mais suas próprias marcas até atingir 50% dos produtos oferecidos na loja, já que muitos consumidores preferem determinadas marcas.

Em determinados produtos os consumidores são mais sensíveis ao preço. Então, ao existir equivalência de qualidade, o produto mais barato leva vantagem. Essa redução de preço está relacionada a investimentos menores em marketing, propaganda, desenvolvimento e distribuição, em função do uso de uma marca ligada a uma rede varejista. Ainda assim, a *Armação* mantém o uso do seu “selo”. Talvez, por essa razão, tenha declarado que não possui marca própria.

As outras quatro empresas declararam possuir marca própria, mas a empresa *Joaquina* informou que em muitos casos seus produtos recebem marca de terceiros, ficando a marca da empresa apenas como registro de origem do fabricante. Já a empresa *Praia Mole* possui duas linhas de produto: uma que recebe nome do fabricante; e outra que, apresentando atributos

que agregam valor ao produto, recebe nome individual. As empresas *Campeche* e *Ingleses* não aceitam o uso de marca de terceiros, mesmo que, no caso da segunda, tenha recebido proposta.

4.2.5 Estratégia do Uso da Marca

Das quatro empresas que usam marca, três utilizam a marca do fabricante, ou seja, usam o nome legal da empresa para identificar os seus produtos. A *Ingleses* sempre trabalhou com marca do fabricante tanto nos produtos exportados quanto nos vendidos no mercado interno. O sócio-diretor entrevistado afirmou que o nome familiar adotado pela empresa soa bem em qualquer idioma, é forte, pois associa o conceito de qualidade dos produtos da empresa e já tem peso internacional nesse ramo. Os demais produtos são extensões da marca, pois os modelos recebem novos nomes, mas estão sempre ligados à imagem do nome original.

A *Campeche* tem como estratégia o uso da marca do fabricante porque a empresa já é bastante conhecida e a marca está muito arraigada no setor. Assim, as pessoas e empresas do ramo associam a marca a produtos de qualidade e de alta tecnologia. A marca sempre foi utilizada tanto no mercado externo quanto no interno.

A empresa que utiliza marca do fabricante e não usa extensões de linha acredita que o seu tipo de produto não precisa de uma forma diferente de identificação. O nome do fabricante tem importância, pois está ligado à credibilidade da empresa, e os seus anos de atuação estão associados ao conceito de qualidade e preço. Nesse sentido, a força da marca do fabricante atinge um objetivo importante do marketing, que é reduzir o esforço de venda, já que o cliente se candidata a comprar o produto pela simples associação com a marca. Evidentemente, outros fatores são considerados no momento da compra, mas a marca já cumpriu o seu papel.

A estratégia da *Joaquina* se resume ao uso da marca de fabricante como uma identificação dos valores de credibilidade e qualidade que a empresa tem no mercado em 40 anos de atuação. Por isso, a empresa não se importa em permitir o uso da marca de terceiros no mercado externo e também não demonstrou interesse em trabalhar a marca de forma diferente ou adotar outros modos de produção para agregar valor ao produto e acrescentar marca ao mesmo. A empresa atende às exigências de corte de cada país e do cliente.

A empresa *Praia Mole* também usa a marca no produto vendido no mercado interno e sempre trabalhou com a marca na exportação. Uma linha de produtos recebe nome individual por possuir características diferenciais e outra linha recebe apenas o nome do fabricante.

Todas as empresas que declararam usar marca buscam transmitir a mensagem, ou a promessa, como afirma Kotler (2000), de uma série de atributos, benefícios e serviços aos clientes. Assim, transmitem-se várias informações e, principalmente, a imagem que se tem do produto e/ou da empresa, o que, conseqüentemente, reduz o esforço de venda.

Vale salientar que a pergunta de número 9 do roteiro de entrevista (ver apêndice) sobre a modalidade de uso da marca foi mal formulada, pois o item “marca do distribuidor” está ligado a empresas que não usam marca própria e que os itens da escolha da marca do fabricante ou licenciada estavam relacionados na pergunta seguinte.

4.2.6 Reposicionamento da Marca

A *Praia Mole* foi a única empresa que já reposicionou a sua marca. O nome anterior utilizado como marca identificava um dos benefícios do produto, no caso o de durabilidade. Com o reposicionamento, três outros benefícios são identificados com a nova marca.

Já a empresa *Campeche* considerou a hipótese de reposicionar a marca, com a intenção de associar mais o nome com tecnologia. Contudo, os 17 anos de mercado e a marca considerada forte pesaram para a manutenção da mesma. Além disso, foi considerada muito dispendiosa toda a mudança de embalagem e de relacionamento com o cliente, o que não compensava o resultado esperado. As outras empresas que usam marca mantiveram, mesmo antes de iniciar suas exportações, o nome do fabricante.

4.2.7 A Marca Agrega Valor aos Produtos

A empresa *Praia Mole* afirmou que a marca agrega valor ao produto na medida em que identifica os benefícios esperados pelo uso do mesmo. Para a empresa *Ingleses*, a marca que usa o sobrenome da família e os anos de credibilidade no mercado estabeleceu uma referência cultural da organização. Da mesma forma, a empresa *Joaquina* também usa a marca como uma referência cultural da organização. Na empresa *Campeche*, a marca agrega valor ao produto, associando seus benefícios, atributos e a cultura da organização. Para o

diretor entrevistado, a marca identifica benefícios de atendimento pós-venda, atributos como acabamento e uma organização associada à confiabilidade e qualidade.

4.2.8 Contribuição da Marca para o Aumento da Exportação

Ainda que a empresa *Praia Mole* considere que o crescimento das exportações se deva a outras estratégias de comercialização e de estrutura, tanto a empresa *Ingleses* como a *Campeche* vêem no uso da marca um dos fatores para o crescimento das exportações. Segundo um dos diretores entrevistados, para muitos compradores bastava saber a origem do produto através marca – eles não perguntavam o tamanho e onde fica a empresa. A marca era suficiente para cobrir todos os benefícios esperados pelo cliente.

Mesmo a empresa *Armação*, com o uso do seu “selo”, está valorizando o conceito do seu produto, o que no conjunto das atividades corrobora para o aumento das exportações. De qualquer forma, a contribuição efetiva do uso da marca para o aumento da exportação não pode ser medida precisamente.

4.2.9 Obstáculos e Dificuldades para Exportar

Um dos objetivos deste trabalho era indicar os principais obstáculos e dificuldades para o acesso ao mercado externo por parte das micro, pequenas e médias empresas. Com isso, visava-se também a contrapor a opinião dos entrevistados com os discursos e relatos levantados na pesquisa documental nas entidades ligadas ao comércio exterior.

Verificou-se que, para a microempresa pesquisada, as maiores dificuldades estão no esforço interno de criar uma estrutura capaz de realizar os contatos externos, estabelecer representantes nos países-alvo e visitar os clientes potenciais nos outros países. Outro obstáculo está em como direcionar os esforços, e a busca de auxílio em entidades como a FIESC foi apontada como possível alternativa. A pequena empresa pesquisada também citou a mesma dificuldade de estrutura interna. Uma das estratégias encontradas foi investir na divulgação, com o desenvolvimento de uma *home-page* e o uso intensivo da internet para localizar possíveis compradores e representantes.

As duas empresas consideram que já existem linhas de financiamento para incentivar as exportações. Para a empresa *Praia Mole* o governo já concede vários incentivos para

exportação, principalmente para as pequenas empresas registradas no Simples, com a isenção de vários impostos.

O administrador entrevistado acredita que várias pequenas empresas não exportam porque não acreditam que podem exportar e por estarem mal informadas com relação aos procedimentos. Além disso, falta iniciativa estratégica para dar início a esse processo. A única ressalva sobre a necessidade de reduzir a burocracia para o registro de empresas.

A empresa *Armação* é a mais crítica com relação às necessidades de incentivo para a exportação e a que mais se aproximou do discurso das entidades ligadas ao comércio exterior. Na opinião do sócio-diretor, o item que mais atrapalha o aumento das exportações é o excesso da burocracia. Já existem leis de incentivo que não são cumpridas justamente por causa da burocracia, como por exemplo a recuperação de impostos através do crédito de produtos e serviços comprados que geraram ICMS e que não precisam ser exportados. Mas a burocracia inviabiliza a recuperação desse valor.

Outro fator de reclamação é a respeito dos problemas nos portos. Além da burocracia e do custo, existem problemas estruturais que impedem a circulação das mercadorias, pois há falta de *containers* e uma baixa capacidade de embarque. A *Armação* está precisando alugar espaços para manter seus produtos acabados que não consegue exportar.

Há também, segundo o entrevistado, a necessidade de melhorar as linhas de financiamento, pois as empresas exportadoras são tratadas da mesma forma que as empresas que só trabalham com o mercado interno. As empresas exportadoras não têm limites de crédito suficiente para trabalhar sua produção. O terceiro item citado pelo entrevistado é a necessidade de reduzir a exportação dos impostos em cascata.

A *Joaquina* foi a segunda empresa que demonstrou preocupação com a situação dos portos brasileiros. Além da falta de estrutura, o sócio-diretor entrevistado reclamou do excesso de greves nos portos e na alfândega, que levam à perda de cartas de crédito e da mercadoria perecível. O entrevistado considerou que a exportação já recebeu medidas plausíveis do governo com a redução de impostos.

A empresa *Ingleses* ingressou efetivamente no mercado exterior após a participação como expositor na principal feira do setor na Alemanha. Essa primeira participação foi tão significativa que, para o sócio-diretor, esse é o principal item que merece atenção para aumentar as exportações de uma empresa. Hoje a *Ingleses* não abre mão de participar de feiras do setor em todo o mundo.

O segundo item mais importante para a *Inglese* é o investimento na marca no mercado consumidor externo. Por fim, a redução de tributos é citada como o terceiro item, já que vários países abrem mão de todos os impostos para estimular a exportação. Para a *Inglese* um grande obstáculo para a exportação para os Estados Unidos e a Comunidade Européia, principalmente, são as barreiras não tarifárias como o cumprimento de normatizações muito caras e demoradas.

Para a empresa *Campeche*, a burocracia não tem incomodado, porque vários procedimentos são realizados via internet; a tributação não é um empecilho, pois os impostos já são reduzidos para microempresas; e as linhas de financiamento existem através do Banco do Brasil e do PROEX. Suas dificuldades são a certificação dos produtos nos Estados Unidos e a necessidade de criar uma estrutura comercial interna e uma cultura organizacional voltada para a exportação.

Como se pode observar, a importância da marca para o aumento das exportações recebeu apenas uma indicação. Para as empresas menores, o fator mais importante estava na estrutura interna e as linhas de financiamento, burocracia e tributação não são um grande problema. Já para as empresas com maior número de empregados e volume de exportação, a falta de estrutura nos portos e o excesso de burocracia e impostos foram considerados os maiores obstáculos.

4.2.10 Estratégia Genérica

A empresa *Praia Mole* se enquadra na estratégia de diferenciação, pois possui um produto diferenciado no mercado e que pode conquistar a lealdade dos consumidores à sua marca foi vencida a etapa de aceitação do produto. O uso da marca individual é fundamental, porque ela identifica os três benefícios do produto. Outra empresa que se enquadra na estratégia de diferenciação é a *Armação*, para o sócio-diretor, a empresa tem foco na produção e o seu diferencial está no serviço logístico. “Não vendemos móveis, vendemos logística”, afirmou. O que interessa para os seus clientes é a integração e especialização para lidar com toda a cadeia de produção e distribuição. A terceira empresa a adotar essa estratégia genérica é a *Inglese*, que procura diferenciar seus produtos com investimento em tecnologia e, assim, com maior valor agregado.

Já a empresa *Campeche* tem o enfoque como estratégia genérica, com uma atuação voltada para atender um segmento-alvo bem específico, buscando melhor qualidade e tecnologia dos produtos e o uso da marca como um “ícone de convencimento”, como afirmou o diretor entrevistado. Tanto na estratégia de diferenciação como na de enfoque, as empresas trabalham com forte segmentação e orientação de marketing para a união de esforços com a finalidade de satisfazer o cliente.

O caso da empresa *Joaquina* se enquadra na estratégia operacional, ou seja, orientação de produção e marca associada apenas à identificação da empresa. Sua atividade se caracteriza pela busca da liderança no custo total, motivo pelo qual há uma estratégia direcionada para alcançar o menor custo de produção. Mas pelas características do seu ramo de atividade essa busca pelo custo total não garante uma defesa com relação às variações cambiais, ficando a empresa exposta aos concorrentes externos.

4.2.11 Motivo que Levou a Empresa a Exportar

A empresa *Praia Mole* foi motivada a exportar por causa da solicitação de empresários estrangeiros pelo produto. Hoje a empresa investe na ampliação dos contatos externos e na divulgação do produto. E já que esse produto possui características diferenciadas, é necessário de um esforço maior de marketing para a aceitação de um novo produto.

Para a *Armação*, o crescimento natural da empresa levou-a a planejar o seu foco de atuação para a exportação, contudo a situação econômico-financeira do mercado interno foi um fator importante para a tomada dessa decisão. Pelo mesmo motivo, a empresa *Ingleses* procura aumentar sua participação no comércio exterior, buscando independência em relação ao mercado interno. A vantagem comercial em função do câmbio também incentivou a *Ingleses* a começar a exportar.

A *Joaquina* busca o mercado externo conforme a situação cambial. O mercado interno é a base de operação da empresa, mas o mercado externo tem maior potencial quando o câmbio favorece.

A participação em feiras nacionais e internacionais foi o que motivou a *Campeche* a ingressar no mercado exterior através do contato com representantes de emissoras e produtoras de outros países.

4.2.12 Como a Empresa Posiciona seus Produtos

Com relação à modalidade de posicionamento no mercado externo, a empresa *Praia Mole* realiza suas exportações de forma indireta usando um exportador estabelecido no Brasil. Com pouca participação da exportação sobre o faturamento, a empresa terceiriza a administração das exportações.

Nas demais empresas pesquisadas, é utilizada a exportação direta através de representantes de venda. A *Armação* utiliza vários agentes e distribuidores, além de atender diretamente os maiores clientes. Da mesma forma, a *Ingleses* trabalha com importadores e distribuidores de atacado. A *Joaquina* e a *Campeche* trabalham com agentes como representantes de venda.

4.2.13 Concorrência de Produtos Importados

No quadro 12 são apresentadas as empresas que sofrem com a concorrência de produtos importados no mercado brasileiro.

Nome	Sofre Concorrência	Porte	Área de Atividade
Campeche	Sim	Micro	Eletroeletrônica
Praia Mole	Não	Pequena	Termoplástica
Joaquina	Sim	Média	Pesca e Transformação
Armação	Não atua internamente	Média	Moveleira
Ingleses	Não	Média	Equipamentos odontomédicos

QUADRO 12 – CONCORRÊNCIA NO MERCADO INTERNO COM PRODUTOS IMPORTADOS.

A empresa *Campeche* sofre a concorrência de produtos americanos, contudo estes são mais caros e não necessariamente têm melhor tecnologia. Segundo o diretor da *Campeche* entrevistado, as empresas brasileiras dominam o mercado quando os produtos têm tecnologia semelhante. A empresa *Praia Mole* ainda não encontrou produto semelhante nos mercados interno e externo. A *Joaquina* sofre com a concorrência externa e tem na variação do câmbio o termômetro dessa concorrência. No caso da empresa do setor moveleiro, a concorrência interna não a afeta, pois toda a sua atividade está voltada para a exportação. E o diretor da *Ingleses* comentou que diversas vezes empresas estrangeiras tentaram atuar e mesmo se estabelecer no mercado brasileiro e não tiveram sucesso.

4.2.14 Resumo Consolidado da Análise dos Dados

No quadro 13 apresenta-se um resumo consolidado da análise dos dados das cinco empresas pesquisadas.

Empresa	Campeche	Prala Mole	Joaquina	Armação	Inglese
Nº de empregados	1 a 19	20 a 99	100 a 499	100 a 499	100 a 499
Porte	Micro	Pequena	Média	Média	Média
Atividade	Eletrônica	Termoplástica	Pesca e Transformação	Moveleira	Equipamentos odontomédicos
% Exp.*	Até 10%	Até 10%	Não informou	Acima 70%**	51% a 70%
Uso ou não da marca	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Permite marca de terceiros	Não	Não	Sim	Sim	Não
Modalidade do nome	Marca do fabricante	Marca do fabricante e nome Individual	Marca do fabricante	-	Marca do fabricante
Reposicionamento	Sim	Não, mas já foi estudada a possibilidade	Não	-	Não
Sempre usou marca	Sim	Sim	Sim	-	Sim
Marca agrega valor ao produto	Sim	Sim	Sim	-	Sim
Marca contribui p/ crescimento da exportação	Não	Sim	Sim	-	Sim
Obstáculos e dificuldades	Estrutura interna e externa	Estrutura interna e externa	Portos	Tributação Burocracia Falta de financiamento Porto	Tributação Burocracia Porto
Estratégia genérica	Diferenciação	Enfoque	Liderança de custo	Diferenciação (serviço logístico)	Diferenciação
Por que exporta	Empresário solicitou o produto	Participação em feiras	Diferença cambial favorável	Planejamento e situação econômica do país	Participação em feiras e situação econômica do País
Posicionamento	Indireta	Direta	Direta	Direta	Direta
Concorrência de importados	Sim	Não	Sim	Não atua no mercado interno	Não

* % de exportação sobre a receita bruta operacional em 2003

** Toda a produção é exportada.

QUADRO 13 – RESUMO CONSOLIDADO DA ANÁLISE DOS DADOS

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estratégia das empresas pesquisadas sobre o uso de marca está diretamente relacionada ao tipo de produto. Fica evidente que, quanto mais atributos sejam percebidos no produto, maior a preocupação com a associação da marca. Mesmo quando a empresa declara que não usa marca, preocupa-se em associar ao seu produto um “selo” que transmita associações de benefícios e/ou valores do produto para o cliente. Apesar de nesse caso trata-se um produto de massa e semelhante ao da concorrência, ainda assim se encontrou uma forma de associar um símbolo que represente uma imagem do produto.

No caso de produtos com características semelhantes às dos *commodities*, não se percebe uma mesma preocupação com relação ao uso da marca. A estratégia está em usar a marca do fabricante por possuir uma característica mais relacionada com a credibilidade da empresa junto aos seus parceiros comerciais do que com a imagem do produto junto ao consumidor final. Esses são os casos da empresa *Joaquina*, ligada ao setor de pesca e transformação, e da empresa *Praia Mole*, que possui uma linha de produtos caracterizada pela semelhança de atributos e benefícios em relação aos produzidos pelos concorrentes.

Por outro lado, o uso da marca do fabricante permite uma visão estratégica diferenciada. O nome da empresa pode carregar um conceito tão forte de atributos que passa a ter um valor relevante para os produtos associados e que vai além do relacionamento com os distribuidores estrangeiros. São nomes que permitem associar o produto à qualidade e à imagem da empresa.

Considera-se que em produtos como a pesca, de forma semelhante ao que ocorre com a soja, por exemplo, a estratégia do uso da marca para a exportação perde importância com relação ao produto. Nesses casos, apenas o uso da marca do fabricante possui valor como identificador de atributos da empresa.

Em contraposição, quando o produto permite, ou seja, quando não se assemelha a um *commodity*, as empresas pesquisadas souberam adotar estratégias que valorizaram seus produtos e seus negócios, fator fundamental para aumentar a participação no comércio exterior. Não foi possível medir o quanto as marcas contribuem para o aumento das exportações, mas é evidente que a marca ajuda a identificar o conceito, a origem e a imagem do fabricante e dos seus produtos.

Como já foi explicado, as microempresas não estariam incluídas inicialmente neste trabalho. Contudo, após o contato com uma delas, verificou-se que as microempresas também têm potencial para exportação, desde que trabalhem com tecnologia de ponta, com alto valor agregado. Nesse sentido, o município de Florianópolis, principalmente, deveria incentivar ainda mais a constituição e desenvolvimento de microempresas com produtos de alto valor agregado, que, independentemente do número reduzido de empregados, produzem tecnologia para a exportação. Esse tipo de empresa combina com uma cidade com potencial turístico e com a preservação do meio ambiente.

Quanto aos obstáculos para trabalhar no comércio exterior, ficou claro que o volume de exportação sobre a receita e o tamanho da empresa influenciam na percepção do que deve receber maior atenção para incentivar essa atividade. Para a micro e pequena empresa, as maiores dificuldades são internas, na estruturação comercial interna e na mudança de cultura organizacional. Já para a média empresa, os obstáculos com tributação, burocracia e falta de financiamento são mais parecidos com aqueles identificados na pesquisa documental realizada em entidades ligadas ao comércio exterior.

A marca foi citada apenas uma vez como fator que merece atenção para incentivar a exportação, justamente por uma empresa em que a participação em feiras é uma atividade corriqueira. Ainda que isso não tenha sido identificado na opinião dos entrevistados, o incentivo ao uso da marca e à participação em feiras constitui-se em um estímulo que merece ser melhor estudado pelas instituições ligadas ao comércio exterior.

Recomenda-se que entidades como o SEBRAE, principalmente, inovem com programas para incentivar as empresas que estão iniciando com as exportações, pois uma das dificuldades encontradas por micro e pequenas empresas está no desenvolvimento de estruturas internas e externas voltadas para o comércio exterior. Outro programa importante sugerido a partir desta pesquisa seria o incentivo para o desenvolvimento e promoção de marca própria em feiras internacionais.

Recomenda-se também que, além do uso de marca própria, o governo e as instituições ligadas ao comércio exterior incentivem o uso da marca *Made in Brazil*, para que, dessa forma, nossos produtos estejam associados a qualidade e tecnologia, como já acontece, por exemplo, no Oriente Médio, com relação ao frango. Nesse sentido, já existe um esforço por parte da APEX, para que a divulgação da marca *Made in Brazil* seja padronizada, contudo essa entidade não forneceu nenhuma das informações solicitadas pelo pesquisador.

Finalizando, a marca tem uma função importante na relação comercial entre as micro, pequenas e médias empresas e o seu segmento-alvo à medida que funciona como um elo de ligação entre as necessidades dos clientes e os produtos elaborados para esse atendimento. A marca também contribui na redução de esforços de marketing para a venda do produto. Uma marca ajuda a transmitir as sensações de benefícios práticos e emocionais do produto. “As melhores marcas trazem uma garantia de qualidade” (KOTLER, 2000, p. 426).

REFERÊNCIAS

BATALHA, Mário Otávio. **A pequena e média indústria em Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 1990.

CAVANCALTI, Marly (org.). **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnósticos e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CERTO, Samuel C.; PETER, Paulo. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

DIAS, Sergio R. (Coord). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

FEDERAÇÃO das Indústrias do Estado de Santa Catarina. **Diagnóstico do setor exportador catarinense**. Florianópolis: FIESC, 2003.

FONSECA, Renato. **Desempenho exportador da indústria brasileira: elementos para a formação de estratégia exportadora**. Rio de Janeiro: CNI, 1998.

GOBE, Antonio Carlos.; MOREIRA, Júlio Cesar Tavares; PEREZ, Maria Clotilde; CARRAMENHA, Paulo Roberto Campanha; PASQUALE, Perrotti Pietrangelo. **Gerência de produtos**. São Paulo: Saraiva, 2004.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter controle do setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. Petrópolis: Vozes, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

LONGENECKER, Justin; MOORE, Carlos; PETTY, Willian. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1 e 2.

MINISTÉRIO do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: <<http://www.aprendendo aexportar.gov.br>>. Acesso em: 27 mai. 2004.

_____. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/sdp/proAcao/micEmp Pequeno/micEmpPequeno.php>>. Acesso em 27 mai. 2004.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

BARBOZA, Luiz Carlos (Org.). Agrupamento (clusters) de pequenas e médias empresas: uma estratégia de industrialização local. Rio de Janeiro: CNI, 1998.

CONFEDERAÇÃO Nacional das Indústrias. Os problemas da empresa exportadora brasileira. Brasília: CNI, 2002.

DIAS, Adilson Luiz. Reflexões e ações para a internacionalização da pequena empresa brasileira. 2002, 92 f. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

LEONARDO Júnior. Maurício Fernandes. A situação das pequenas e médias empresas brasileiras diante do processo de exportação. 2002, 119 f. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2002.

APÉNDICE .

Carta de Apresentação

Florianópolis, junho de 2004.

A/C do Responsável

Caro Senhor(a)

Convido-o a participar de uma pesquisa, através de uma entrevista, para a elaboração de uma monografia. Meu nome é Victor Emmanuel Carlson e sou acadêmico do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, matriculado na disciplina “Estágio Supervisionado”, para a qual devo apresentar a monografia de conclusão do curso intitulada “A Estratégia das Micro, Pequenas e Médias Empresas para Agregar Valor à Exportação com o Uso de Marcas”. O objetivo é analisar como as micro, pequenas e médias empresas que exportam estão trabalhando com o uso de marcas. Saliento que todos os dados obtidos serão tratados em sigilo, processados e apresentados conjuntamente com os demais questionários. Na apresentação da monografia, o nome de uma praia da Ilha de Santa Catarina vai identificar o perfil da sua empresa.

Roteiro de Entrevista

Parte I – Perfil da Empresa

1. Breve relato da história da empresa.

Data de fundação, regime jurídico, área de atuação, principais produtos e clientes...

Parte II – Caracterização da Empresa

2. Número de empregados.

- 1 a 19 empregados
- 20 a 99 empregados
- 100 a 499 empregados

3. Setor de atividade.

- Alimentos e bebidas
- Vestuário
- Calçado
- Têxtil
- Móveis de madeira
- Material elétrico
- Material de construção
- Papel
- Produtos químicos
- Plástico
- Material eletrônico
- Softwares
- _____

4. Assinale o percentual do faturamento relacionado à exportação sobre a receita bruta operacional em 2003.

- Até 10%
- 11% a 20%
- 21% a 30%
- 31% a 50%
- 51% a 70%
- acima de 70%

Parte III – Decisão de Marca

5. A empresa utiliza marca própria nos produtos exportados?

- Sim
- Não

Em caso de Não, siga para a Parte IV.

Em caso de Sim, siga para a Parte V.

Parte IV – Não Usa Marca

6. Qual a razão de não utilizar uma marca própria no produto?

7. Sua empresa usa marca própria nos produtos vendidos no mercado interno?

- Sim
- Não

8. Seus produtos são vendidos com marca no mercado externo?

- Sim
- Não

Siga para a Parte VI.

Parte V – Usa Marca

9. Em qual modalidade sua empresa trabalha sua marca?

- Marca do fabricante: usa marca própria.
- Marca do distribuidor: usa a marca do revendedor/distribuidor.
- Marca licenciada: usa uma marca de terceiros licenciada.

10. Como foi escolhido o nome da marca?

- Nome individual: cada produto tem um nome diferente.
- Marca de família: a mesma marca nominal para uma linha de produtos.
- Extensão da marca: usa uma marca existente para um novo produto acrescentando uma combinação de nomes.
- Marca de fabricante: nome legal da empresa usado para identificar um produto ou toda uma linha de produtos.
- Marca própria: estratégia utilizada para vender produtos de terceiros visando a fidelização e diferenciação.
- Marca licenciada: uso de marca conhecida pelo público em um contrato de licenciamento para associar a um produto.
- Marca registrada: importante procedimento para ter uma marca protegida contra o uso indevido de terceiros.

11. Qual das estratégias abaixo mais se identifica com a da sua empresa?

- Extensões de linha: marca existente usada para novos produtos da mesma categoria do original, quando há mudanças de tamanho, de sabor entre outros fatores.
- Extensões de marca: usadas em novos produtos de linhas diferentes, mas que, associadas à marca, estabelecem uma ligação com a imagem original mesmo que os produtos sejam muito diferentes.
- Multimarcas: novas marcas para novos produtos de uma mesma linha.
- Novas marcas: uma nova marca para cada nova categoria de produtos.
- Combinadas: uso de mais de duas marcas conhecidas em conjunto.

12. A empresa já precisou reposicionar a sua marca?

- Sim
- Não

13. A empresa sempre trabalhou com marca em seus produtos exportados?

- Sim
- Não

14. Em caso de « não » na resposta anterior ; por que resolveu utilizar uma marca no produto?

15. Sua empresa usa marca nos produtos vendidos no mercado interno?

- Sim
- Não

16. O uso de uma marca agrega valor aos produtos ? Quais desses significados mais contribuem: benefícios, atributos, valores associados à marca, personalidade, cultura e usuário?

17. O uso de uma marca contribuiu para o crescimento das exportações?

Sim. Por quê?

Não. Por quê?

Parte VI – Aspectos Gerais

18. Quais os itens abaixo devem receber mais atenção para aumentar as exportações de pequenas e médias empresas? Liste 3 em ordem de importância

- Melhorar as linhas de financiamento
- Reduzir a burocracia
- Reduzir a tributação
- Investir em sua marca no mercado consumidor externo
- Estimular a participação em feiras e missões empresariais
- Outro: _____

19. Qual das estratégias abaixo mais se identifica com a utilizada por sua empresa?

- Operacional – foco voltado para a produção e venda do produto sem marca.
- Baixo custo – foco na conquista do mercado pelo menor custo do produto.
- Diferenciação – foco na produção com valor agregado de marca.
- Enfoque – foco em um segmento-alvo buscando melhor qualidade e uso de marca.

20. Por que a empresa decidiu exportar os seus produtos?

- A empresa já foi planejada com foco nas exportações.
- A diferença cambial favorável incentivou a busca de mercados externos.
- Aumento da concorrência interna levou a buscar outros mercados.
- Situação econômico-financeira desfavorável do mercado interno.
- Empresários estrangeiros solicitaram a produção para o mercado externo.
- Outro fator: _____

21. Como a empresa posiciona seus produtos no mercado externo?

- Exportação indireta usando exportador estabelecido no Brasil.
- Exportação indireta usando agente exportador no país importador.
- Exportação indireta através de cooperativas ou *clusters*.
- Exportação direta através de filiais.
- Exportação direta através de representantes de venda.
- Exportação direta e licenciamento da marca.
- Exportação direta e formação de *joint ventures*.
- Outra modalidade: _____

22. Sua empresa enfrenta concorrência no mercado interno com produtos importados?

- Sim
- Não

23. Sua empresa está preparada para trabalhar com uma marca no mercado externo? Quais as estratégias para superar as dificuldades e obstáculos?

- Sim. _____
- Não. _____