

# MARCAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

DANILO DE OLIVEIRA SAMPAIO

danilosa@powerline.com.br

## RESUMO

O gerenciamento de marcas é um tema atualmente estudado e defendido em papers e consultorias por grandes nomes da Administração e de Marketing, como David Aaker, Al Ries, Philip Kotler, John Fernie, Francis Pierrel, Kapferer entre outros. No caso brasileiro, foco deste artigo, a gestão de marcas é vista sob três exemplos de ex-EPP (Empresas de Pequeno Porte) pertencentes aos setores de: torrefação de café, fabricação de biscoitos e laboratório de análises clínicas. Optou-se em pesquisar neste artigo a gestão de marcas nas EPP porque estas correspondem de acordo com Chinen (2002, p. 13) a 98% dos estabelecimentos comerciais brasileiros, e empregam 61% da mão-de-obra deste setor, representando cerca de 40 milhões de trabalhadores que respondem por 30% do Produto Interno Bruto (PIB). Estas EPP pagam ainda 42% do total de salários de todo o país. A metodologia aplicada foi a pesquisa descritiva através de coleta e análise de dados qualitativos, onde foi estudado a gestão de marcas das ex-EPP através de entrevistas com os proprietários das organizações. Como resultado, verificou-se que nas ex-EPP pesquisadas a gestão de marca foi utilizada, contudo, de forma não totalmente estruturada. Ao final do artigo é proposto um modelo de administração de marcas em EPP, o que pode possibilitar a estas maior competitividade no mercado atual.

**Palavras-chave:** marca, administração de marcas, marketing, empresas de pequeno porte.

## ABSTRACT

The management of brands is now a theme studied and protected in papers and consulting for great names of the Administration and Marketing, like David Aaker, Al Ries, Philip Kotler, John Fernie, Francis Pierrel, Kapferer among others. In the Brazilian case, focus of this article, the management of brands is seen under three examples of former-EPP (Company of Small Business) belonging to the sections of: coffee factory, production of cookies and laboratory of clinical analyses. We chose in researching in this article the management of brands in EPP because these correspond in agreement with Chinen (2002, p. 13) to 98% of the Brazilian commercial establishments, and they use 61% of the labor of this section, representing about 40 million workers that answer for 30% of the gross domestic product (PIB). These EPP still pay 42% of the total of wages of the whole country. The applied methodology was the descriptive research through collection and analysis of qualitative data, where it was studied the management of brands of the former-EPP through interviews with the proprietors of the organizations. As result, was verified that in the former-EPP researched the brand management it was used, however, in way not totally structured. At the end of the article a model of administration of brands is proposed in EPP, what can make possible it these larger competitiveness in the current market.

**Keywords:** brand; administration of brands; marketing; companies of small business.

## INTRODUÇÃO

A administração de marcas é uma disciplina pouco utilizada na matriz curricular dos cursos de Administração, de Comunicação ou de Publicidade e Propaganda. Nas organizações de pequeno, médio e grande porte no Brasil, é rara a presença de um profissional ou setor que trabalhe exclusivamente com a gestão de marcas. Este cenário traz uma preocupação, que é a de não estar posicionando corretamente aos mercados-alvo os produtos e as marcas. De acordo com Kotler (2000, p. 350) “todas as empresas devem desenvolver novos produtos, pois isto definirá seu futuro”. Para o autor, há duas principais formas de agregação de novos produtos: por meio de aquisições ou de desenvolvimento. O desenvolvimento de novos produtos e marcas podem fortalecer as organizações, proporcionando a estas um aumento de seu market share. Uma administração de marcas eficaz contribui para uma maior aproximação da organização para com seus clientes atuais e potenciais, tornando cada vez mais próximo o processo de fidelização.

O gerenciamento do valor de marcas é entendido como um fluxo que inclui procedimentos gerenciais, mercadológicos e administrativos, onde a marca com seus atributos e benefícios torna-se o foco da organização. Organizações de grande porte internacional como a Colgate-Palmolive, já possuem um gerenciamento de marcas desde 1931. Aacker (1998, p. 15) aborda que, “em 1967, 84% das maiores indústrias norte-americanas já possuíam gerentes de marcas.” Apesar de todo este esforço, muitos produtos ainda fracassam nos Estados Unidos. Kotler (2000, p. 351) comenta que apesar de 1997 terem sido lançados 25261 novos produtos para consumo nos Estados Unidos, estima-se que 80% destes não estejam mais disponíveis depois de três anos de mercado. Se nas empresas multinacionais bem organizadas, onde o gerenciamento da marca é realidade, ainda é possível encontrar dificuldades, nas EPP, praticamente inexistente um trabalho focado na administração das marcas. Tal fragilidade reforça a necessidade de um estudo mais profundo e detalhado com relação ao gerenciamento e estudo de marcas nas EPP. Segundo Gerber (1996, p.15), nos Estados Unidos 40% dos negócios fracassam ao final do primeiro ano e, em cinco anos, este número cresce para 80%. Para

se ter uma noção do caso brasileiro retratado através de dados do Estado de Minas Gerais, de acordo com Vale (1998, p. 22) dos cadastros de 388 micro, pequenas e médias empresas constituídas em 1996, cerca de 47% foram extintas já no primeiro ano de existência. Este sério caso de mortalidade das EPP nos obriga a refletir sobre os modelos existentes de gerenciamento. Será que estas organizações possuem algum tipo de gerenciamento ou cuidado mínimo com a gestão de suas marcas? De acordo com Chinen (2002, p. 13) o número de micro, pequenos e médios empresários chegou a 4,5 milhões no Brasil, os quais foram responsáveis no último trimestre do ano de 1999 pela manutenção e geração de 600 mil novos empregos. O cenário brasileiro empresarial no caso das EPP sinaliza oportunidades para conquistar novos mercados, e com a gestão de marcas, este desafio tem maiores possibilidades de êxito.

## METODOLOGIA

A metodologia foi baseada na pesquisa descritiva e na pesquisa de campo, onde foi dado ênfase à coleta e tratamento de dados qualitativos. O fenômeno estudado neste artigo foi baseado nas características práticas das EPP que utilizam uma gestão de marcas, bem como de uma empresa que já foi de pequeno porte e atualmente é uma grande organização que teve como base de seu sucesso o gerenciamento do valor de marcas. De acordo com Bervian e Cervo (2002, p. 67) a pesquisa descritiva é recomendada principalmente nas ciências humanas e sociais, e trabalha sobre dados ou fatos colhidos da própria realidade, que no caso deste projeto foram colhidas informações e declarações de EPP no campo em que atuam. O tipo de pesquisa quanto aos meios foi baseada e adaptada segundo Vergara (2004, p. 48) e Huberman (1994, p. 29) em:

§ Pesquisa de campo, investigando ex-EPP da cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais, onde ocorrem o fenômeno. Na pesquisa de campo foi elaborado e utilizado questionários e entrevistas em profundidade.

§ Pesquisa documental, sendo realizadas investigações em documentos das ex-EPP.

§ Pesquisa bibliográfica e telematizada, onde foi fundamental o estudo e consulta de livros, revistas, jornais e sites especializados.

§ Pesquisa através de casos múltiplos por amostragem, onde foram escolhidas três amostras intencionais de EPP da cidade de Juiz de Fora, onde as informações e dados colhidos foram cruzados e comparados.

Para se chegar ao objetivo final da pesquisa, foram estabelecidos alguns objetivos intermediários como: analisar as atuais formas de comunicação de marcas em EPP, identificando pontos fortes e pontos fracos nestas organizações; descrever os processos e fluxos necessários para o desenvolvimento de uma proposta de gerenciamento de marcas em EPP; identificar os motivos que levam as EPP a adotarem o gerenciamento do valor da marca; identificar o perfil dos profissionais de marketing envolvidos no gerenciamento de valor de marcas nas EPP; e investigar como as EPP tratam suas marcas com relação às carências de gestão.

**AMOSTRA E SUJEITOS DA PESQUISA**

A amostra da pesquisa foi do tipo intencional e não probabilística por acessibilidade, devido à facilidade de acesso às organizações que possuem o perfil adequado para este estudo. Segundo Vergara (1998, p. 51), “a acessibilidade, longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles”. Os sujeitos da pesquisa estudados foram os proprietários das ex-EPP que trabalham de forma particular a gestão de marcas. Estes sujeitos forneceram dados confiáveis, pois estão diretamente envolvidos com o negócio e com as decisões empresariais. Todas as informações geradas através dos depoimentos dos empresários foram autorizadas pelos mesmos para fazerem parte do conteúdo deste artigo.

**COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS DA PESQUISA**

Na coleta de dados optou-se pelo uso de questionários (estes foram usados nas entrevistas pessoais com os proprietários das empresas estudadas). As entrevistas que originaram os questionários foram formais, utilizando de uma pauta com pontos a serem explorados. Segundo Vergara (2000, p. 55) a entrevista por pauta possui maior profundidade, podendo conter anotações relevantes, bem como pode ser gravada para maior eficácia. Em todas as entrevistas foi fornecido um documento explicando a importância de suas respostas para o

trabalho, bem como o uso das referidas entrevistas para fins de estudos e pesquisas. Foram investigados aspectos objetivos e subjetivos dos entrevistados, incluindo percepções, sentimentos, conhecimentos e julgamentos a respeito dos objetivos pretendidos neste projeto.

A coleta de dados foi constituída através dos seguintes recursos: pesquisa documental e pesquisa de campo, onde foram realizadas entrevistas com os sujeitos da pesquisa nas ex-EPP situadas na cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais. Nas entrevistas, foi possível conhecer a existência de políticas e estratégias de marketing aplicados às marcas, sendo estas políticas e estratégias realizadas de forma prática, não utilizando-se de estudos científicos ou de consultorias nesta área. Os dados da pesquisa foram tratados de forma qualitativa, por não possuírem dados quantitativos razoavelmente suficientes para serem testados. De acordo com Richardson (1999, p. 19) “a abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”.

**REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO**

O primeiro conceito dentre alguns a serem apresentados para o entendimento desta pesquisa, é o de Empresas de Pequeno Porte (EPP). Como principal objeto de estudo deste artigo, destacam-se as definições de EPP no contexto brasileiro. O número de empregados e o faturamento bruto anual são os critérios mais utilizados para definir o porte das empresas. O Sebrae (2003) classifica as empresas de acordo com o número de funcionários e também com relação aos ramos ou áreas de atividade (industrial, comercial ou serviços). No caso deste estudo, destacam-se as classificações das EPP, não importando o número de funcionários destas organizações. O **Quadro 1** conforme abaixo classifica as empresas de acordo com o método do Sebrae.

PORTE/SETOR	INDÚSTRIA	COMÉRCIO	SERVIÇOS
Microempresa	até 19	até 9	até 9
Pequena Empresa	de 20 a 99	de 10 a 49	de 10 a 49
Média Empresa	de 100 a 499	de 50 a 99	de 50 a 99
Grande Empresa	acima de 499	acima de 99	Acima de 99

Como o foco deste trabalho está no conceito das EPP, é importante destacar a Lei n.º 9.841 de 05/10/1999, a qual instituiu o Estatuto da Micro e da Pequena Empresa no Brasil, dispondo sobre o tratamento diferenciado, simplificado e favorecido previstos nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal. De acordo com o Artigo 2º da Lei n.º 9.841, considera-se microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais); e empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil) e igual ou inferior a R\$1.200.00,00 (um milhão e duzentos mil reais).

De acordo com o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, o referencial para definir micro e pequena empresa se baseia na receita bruta anual. O mesmo critério se verifica na definição da Receita Federal. A Lei n.º 9.317 de 05/12/96 instituiu o SIMPLES (Sistema Integrado de Pagamento de Tributos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte). De acordo com a lei nº 9.317, particularmente no Artigo 2º, as empresas são classificadas como: microempresa, a pessoa jurídica que tenha auferido no ano-calendário receita bruta igual ou inferior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais); e empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica que tenha auferido no ano-calendário receita bruta superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$ 720.000,00 (setecentos e vinte mil reais). O Inciso II do Artigo 2º subscrito acima foi alterado pelo Artigo 3º da Lei n.º 9.732/98, aponta: “denomina-se empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário receita bruta superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais)”.

Resnik (1990, p.7-8) caracteriza de forma especial que a pequena empresa (além da exigência fundamental de que o proprietário-gerente administre e mantenha controle total sobre todos os aspectos da empresa) é formada por recursos muito limitados. O autor prefere dar ênfase no caso específico dos micro e pequenos empresários, pois estes possuem no início da constituição da organização, pouco recurso financeiro para dar suporte

ao seu negócio, fato este que compromete o crescimento destas organizações. Devido aos vários conceitos apresentados a respeito das Micro e Pequenas Empresas no Brasil, torna-se importante adotar uma definição única para efeito didático e de entendimento. Assim, um termo comum geralmente utilizado em trabalhos acadêmicos se adapta muito bem ao exposto neste artigo, ou seja, o termo Empresa de Pequena Porte (EPP). Este termo EPP será adotado a partir de então, referenciando-se às empresas de micro e pequeno porte, onde os recursos são limitados, tendo receita bruta superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais) em um ano-calendário (aproximadamente doze meses corridos), independente do número de funcionários e do ramo de atividade.

Outro conceito importante nesta pesquisa é o de empreendedor, identificado nos sujeitos da pesquisa. Segundo Dornelas (2001, p. 27) “a palavra empreendedor (entrepreneur) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo.” Uma característica presente nos empreendedores é a capacidade de assumir riscos, de encarar o desconhecido, de aceitar desafios e de buscar alcançar resultados. Oliveira (1995), destaca que o empreendedor é todo indivíduo que, estando na qualidade de principal tomador das decisões envolvidas, consegue formar um novo negócio ou desenvolver negócios já existentes, elevando substancialmente seu valor patrimonial várias vezes acima da média esperada, conquistando com isto, alto prestígio na sociedade empresarial. Farrel (1993) possui uma visão mais básica do empreendedor, definindo este como possuidor de muito orgulho por aquilo que realiza, que faz as coisas de maneira simples, mas sem nunca deixar de fazê-las. Segundo Dornelas (2001, p. 26) o Governo Federal investiu 8 bilhões de reais no Programa Brasil Empreendedor, que visa capacitar e gerar recursos aos empreendedores. Ainda de acordo com o autor, no relatório executivo de 2000 do Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2000), o Brasil surge como o país que possui a melhor relação entre o número de habitantes adultos que começam um novo negócio e o total dessa população: um em cada oito adultos. Nos Estados Unidos esta relação é um em cada dez, e no Japão é um em cada cem adultos. No Brasil, segundo o

autor, o empreendedorismo começou a apontar na década de 1990 através de entidades como o Sebrae e o Softex

A marca é assunto presente na mercadologia, principalmente no estudo de produtos. Assim, a definição de marketing torna-se importante neste estudo. Os pequenos empresários brasileiros confundem o uso do marketing como estratégia, utilizando apenas a propaganda ou a publicidade como ferramenta gerencial. Faz-se necessário apresentar um conceito de marketing para esclarecer sua importância às EPP. Kotler (2000, p. 30), conceitua marketing “um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”. Através desta definição, entende-se que o marketing é muito mais do que apenas propaganda ou publicidade. Marketing é um processo que ocorre todos os dias nas organizações, mercados, em países e também na diversas sociedades. Com relação à obtenção de produtos e serviços destacados na definição de marketing, a marca pode facilitar a negociação entre comprador e vendedor, por meio do seu forte apelo e influência no ato da compra pelo consumidor final. Kotler (2000) destaca também os desejos e as necessidades das pessoas, os quais estão diretamente relacionados com o comportamento de compra dos consumidores em relação às suas marcas de preferência. O autor comenta sobre a opinião de profissionais de marketing, os quais relatam que o estabelecimento de uma marca é a arte e a essência do marketing. No caso das EPP, o marketing carece de maiores estudos. São poucos os autores que exploram o marketing em EPP. Geralmente os estudiosos adaptam o conceito e o ambiente de marketing de grandes corporações e empregam nas EPP, ignorando a influência ambiental de organizações pequenas. Hooley e Saunders (1996) ao estudarem o posicionamento competitivo nas organizações, destacaram a lealdade à marca como um importante fator de comportamento de compra com base na segmentação de mercado, pois segundo os autores, há uma identificação dos clientes fiéis à marca. Enquanto os clientes inovadores se preocupam com a compra inicial, os padrões de lealdade estão relacionados com a repetição da compra, onde a marca confere forte influência nesta nova compra.

Souza (2004, p. 38 et al apud CHRISTOPHER, 1999) ao referenciar em seu estudo sobre retenção de clientes cita que é mais lucrativo manter um cliente do que conseguir um novo negócio, pois o lucro com este novo cliente é a mais longo prazo. O autor complementa comentando que é mais fácil vender para os atuais clientes, pois estes podem indicar a empresa para outros clientes que são considerados potenciais.

A marca é um conceito central deste artigo. A marca é um assunto pesquisado por estudiosos de Administração, Economia, Psicologia e Antropologia, pois envolve emoções, satisfações e desejos que encantam e ao mesmo tempo podem afastar os consumidores. Para Kotler (2000, p. 426) “uma marca é essencialmente uma promessa da empresa de fornecer uma série específica de atributos, benefícios e serviços uniformes aos compradores. As melhores marcas trazem uma garantia de qualidade.” Entende-se desta forma que a marca significa algo maior que apenas um produto com um determinado nome. As pessoas elegem suas melhores e piores marcas, de acordo com as suas percepções. Como estratégia, diversas empresas de varejo estão desenvolvendo as suas próprias marcas, competindo assim com fabricantes tradicionais e de grande porte. Em EPP os pequenos mercados de bairro vendem pães, biscoitos, e outros itens com marcas próprias, usando o nome do seu próprio estabelecimento comercial. Existem diversos conceitos de marca, contudo, pode-se destacar o que diz Aaker (1998, p.07): “uma marca é um nome diferenciado e/ou símbolo (tal como um logotipo, marca registrada, ou desenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes. Assim, uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos”. A marca, de acordo com Aaker (1998), é um fator de diferenciação, ou seja, possui a capacidade de mostrar ao consumidor ou comprador que existem diferenças entre produtos que possuem ou não marcas. Há uma diferença entre comprar, por exemplo, um leite em pó e comprar um Leite Ninho com qualidade Nestlé. Esta diferença está justamente na marca, a qual envolve uma qualidade percebida, e um nome diferenciado

ou símbolo, os quais interferem na decisão de compra do consumidor. Sandhusen (1998) segue a mesma linha de raciocínio de Aaker (1998), pois considera marca um termo, símbolo, desenho ou combinação que identificam e diferenciam os produtos. Os estudiosos, de uma forma geral, destacam a marca como uma forma de diferenciar, destacar, aprimorar e manter atualizada a imagem da organização. Isto significa que além de planejar e desenvolver produtos e serviços ao target da organização, cabe aos profissionais de marketing criar, manter, desenvolver e dar manutenção às marcas.

A gestão de marcas está presente também não só nos meios de comunicação tradicionais como a embalagem, a propaganda de massa, mas como também através da internet. Brei e Rossi (ENANPAD 2002, p. 04 et al apud OLIVER, 1999) estudaram os usuários de internet banking no Brasil e sua lealdade à marca, e descobriram que uma das principais causas de recompra de serviços e produtos bancários se deve ao fator marca organizacional. Schmitt e Simonson (2000) já trabalham com a estética do marketing, e observaram através de seus estudos que administrar e criar marcas, imagem e identidade são fatores que distinguem empresas atualmente bem sucedidas em mercados altamente competitivos. Segundo os autores o novo enfoque de abordagens do marketing é formado nos dias atuais por: atributos e benefícios; marcas (nomes e associações); e mais recentemente pelas experiências sensoriais (estética). Para Schmitt e Simonson (2000, p.32) “as empresas que encantam consumidores são as que proporcionam uma experiência sensorial memorável ligada ao posicionamento da empresa.” Com relação ao valor da marca como bem intangível, Rocha e Christensen (1999, p.94) citam Norio Ohga, ex-presidente da Sony e sucessor de Akio Morita: “Nosso maior ativo é formado por quatro letras: Sony. Não é constituído por nossos edifícios, nem por nossos engenheiros, nem por nossas fábricas. Mas por nosso nome.”

Segundo Cobra (2003, p. 143) as pessoas compram produtos ou pelos seus atributos, ou compram marcas pelos seus benefícios. A diferença pois o produto atende à uma necessidade específica, enquanto que a marca realiza desejos. As marcas estão no mundo real dos consumidores, contudo, também estão presentes no imaginário, na fantasia

e no sonho. Segundo Silva (2002, p. 39) foi realizada uma pesquisa no ano de 2001 pela consultoria inglesa Interbrand (organização que avalia as marcas de organizações com ações em bolsa) que listou as doze marcas mais valiosas no Brasil. São elas, em ordem crescente: Itaú (valor igual a 970 milhões de dólares), Bradesco, AmBev, Banco do Brasil, Unibanco, Embraer, Varig, Multibrás, Embratel, Gradiente, Sadia e Tigre. De acordo com a autora, a indústria no Brasil percebeu a importância da marca antes do varejo. As EPP não costumam dar importância à constituição das marcas, tanto em forma legal quanto gerencial. Para que uma organização possa se valer do uso da marca como estratégia mercadológica, é obrigatório o seu registro legal no Instituto Nacional de Propriedade Industrial - INPI (2003), que é uma Autarquia Federal criada no ano de 1970, que tem por finalidade principal, segundo a Lei 9.279/96 (Lei da Propriedade Industrial), executar no âmbito nacional, as normas que regulam a propriedade industrial, tendo em vista a sua função social, econômica, jurídica e técnica.

Três conceitos integram a imagem de uma marca: o design, a identidade visual e o logotipo. A marca como já foi dito anteriormente será um nome, símbolo, slogan que vai identificar bens tangíveis e intangíveis de uma organização, já o design vai gerar conhecimento a respeito de concepção de novos produtos, desenvolvimento e produção, apoiando-se no marketing. A marca entende o design como parte integrante da comunicação visual da organização perante seu target, daí, é fundamental a integração de ambos. Já a identidade visual segundo Silva (2002, p. 113) “é o conjunto de elementos gráficos que irão formalizar a personalidade visual de um nome, idéia, produto ou serviço, o diferenciando dos demais”. Desta forma, o logotipo, o símbolo, o design, a marca, as cores e o alfabeto institucional formam o sistema de identidade visual, o qual deve ser original, possuir unidade entre seus elementos, além de ser viável economicamente e operacionalmente. O logotipo é a forma gráfica de uma palavra, que traz significados e personalidade à marca. O logotipo mostra os conceitos levantados da marca, e deve buscar a fácil identificação da marca, ora através das cores ora da leitura. Nas EPP de forma geral não há preocupação com o design, identidade visual e logotipo como estratégias de reconhecimento de marca. Isto

significa que não há padrão visual da organização e da marca na EPP. É importante que haja uma identificação da marca institucional com todas as formas de comunicação da organização, desde o cartão de visitas, até na comunicação através de mídias específicas, como revistas especializadas por exemplo. Na identidade visual, o nome da marca, o símbolo e o slogan são ferramentas eficazes de associação à marca. O nome da marca vai formar a essência do conceito da marca, contudo, é fundamental que se verifique algumas características para se criar um bom nome de marca: se este é de simples identificação (é de fácil leitura, sua forma visual é agradável, tem fácil sonorização, é de fácil memorização); se já é registrado legalmente, se remete forte associação ao conceito da marca; se suporta símbolo e slogan; e se sugere a classe do produto para a criar extensões de marca. O nome de uma marca é muito importante para ser subjugado apenas por uma simples reunião familiar, como ocorre no caso das EPP (este fato foi comprovado no múltiplo estudo de caso presente neste artigo). O nome deve ser estudado, testado e registrado antes da sua escolha final. Já o símbolo, segundo Aaker (1998, p. 208), tem como papel o estabelecimento do conhecimento, da associação e de simpatia à marca, os quais podem ser encontrados através da lealdade e da qualidade percebida. O símbolo pode ser uma forma geométrica (a rocha de Gibraltar da Prudential), uma logo (a maçã da Apple), personagens (Mickey Mouse da Disney), uma personalidade (o jogador de futebol Ronaldo no caso da Nike), entre outras associações. O slogan, tão importante quanto o símbolo, propicia uma associação adicional com a marca, pois remete ao target o real significado da marca. O slogan deve combinar com a marca e com o símbolo, de forma que ocorra a identidade da mensagem de comunicação ao mercado com eficácia. Na EPP é viável criar uma comunicação adequada ao mercado através do ajuste entre nome da marca, símbolo e slogan. Isto pode significar um retorno nas vendas maior do que da concorrência, pois o consumidor terá maiores associações com relação às marcas, garantido maiores possibilidades de compra.

A administração da marca é outro conceito que significa muito para esta pesquisa. A marca é um patrimônio de uma organização, e como tal, deve ter uma gestão profissional. A EPP desconsidera a

administração de marcas, e com isto, perde a identidade da organização. Tanto a indústria quanto o varejo e a área de prestação de serviços dependem diretamente de suas marcas, as quais devem possuir uma missão, um nome, um slogan, um design, um apelo. De acordo com Maximiano (2002, p. 26-27) em Administração os recursos são divididos em: pessoas, informação e conhecimento, espaço, tempo, dinheiro e instalações. Segundo o autor, os objetivos administrativos são formados por resultados esperados, sendo que as decisões envolvem o chamado processo administrativo. Este último é composto pelo planejamento, organização, execução ou direção, e por fim o controle. Fazendo uma analogia do conceito de Administração com o conceito de administração de marcas, este também envolve decisões, recursos e objetivos, os quais se interagem entre si. Assim, a administração da marca deve ser planejada, organizada, executada e controlada por profissionais multidisciplinares, envolvendo as ciências da Administração (marketing), Antropologia (estudo de grupos de referência), Economia (oferta, procura, e custos), Sociologia (estudo ambientes sociais), Psicologia (comportamento pessoal), Comunicação Social (design, publicidade e propaganda).

Ao planejar uma marca, a EPP terá que responder algumas questões. Qual será a missão da marca a ser lançada (qual a razão de ser da marca)? Quais são os fatores de perenidade da marca (preço, comunicação, formas, distribuição, inovação, concorrência)? Qual será a identidade da marca (estágios da marca, coerência da marca, temporalidade da marca)? Quais serão as arquiteturas da marca (relação entre marca e produto, estratégia de marca, nome para novos produtos)? A marca possuirá extensões (tipos de extensões de marcas)? A marca será global (extensão geográfica, nome global, ambiente global)? Estas perguntas são importantes para se estabelecer uma administração de marcas coerente com as estratégias da organização. Segundo Kapferer (2003, p. 121) “um bom número de marcas não sabe mais qual é a sua razão de ser e não poderia responder às questões que constituem a plataforma da marca”. Estas dependem de uma concepção voluntarista da marca e se opõem à concepção tática do alvo. O autor comenta que um projeto de marca envolve diversas áreas como a financeira, comercial e industrial. Estas buscam

consonância entre a identidade da organização e da marca a ser lançada. No caso das extensões de marcas como estratégias, esta se torna positiva ao longo do tempo, desde que bem posicionada no mercado. A extensão de marca exige menos investimento do que o lançamento de uma nova marca, contudo, há o risco da extensão de marca ser muito elástica, provocando um certo enfraquecimento da marca. A EPP pode obter uma vantagem competitiva na administração de marcas, pois seu fluxo de informações é ágil e flexível. O primeiro passo para administrar marcas em EPP é designar um responsável ou uma equipe responsável para pensar em marcas vinte e quatro horas por dia. Esta equipe deve adequar as marcas já existentes ao mercado e desenvolver novas marcas. Com um responsável ou com uma equipe treinada na administração de marcas, a organização poderá planejar seus lançamentos de produtos e de marcas com maior eficácia. Todo este trabalho deve ser realizado com base em pesquisas mercadológicas. Na administração de marcas em EPP é importante manter a identidade da organização para com as suas marcas. A comunicação ao mercado das novas marcas deve ser realizada na mesma sintonia da organização onde a imagem da marca é responsável pela imagem da organização. O nome da marca, o símbolo/design, o slogan, a promoção de vendas, o marketing direto, a propaganda e a publicidade devem ser interligadas nas estratégias de lançamento de marcas.

Segundo Garbarino e Johnson (1999) e Szymanski e Henard (2001) destacam a lealdade dos consumidores como sendo resultante fundamentalmente da satisfação dos mesmos. Já Parasuraman e Grewal (2000) destacam que na área de serviços a qualidade como principal fator de escolha de um produto. Morgan e Hunt (1994) e Moorman et al (1993) apresentam o marketing de relacionamento com fator-chave de escolha por parte do consumidor. Diversos autores tentam identificar qual é o melhor constructo que seria o maior responsável pela lealdade dos consumidores, porém, Aaker (1998) e Kapferer (2003) estabelecem relações com a marca que são neste artigo aceitas como uma realidade comprovada, pois foi verificado na pesquisa qualitativa nas organizações avaliadas.

A gestão de marcas atualmente está ligada diretamente ao valor da empresa. Aaker (1998, p.16) definiu brand equity como “um conjunto de ativos

e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela.” O autor defende que determinados ativos e passivos devem estar ligados ao nome e/ou símbolo da marca. Segundo o autor os ativos e passivos pelos quais o brand equity é formado possui cinco categorias: lealdade à marca; conhecimento do nome; qualidade percebida; associações à marca em acréscimo à qualidade percebida; e outros ativos do proprietário da marca, como patentes e relações com os canais de distribuição. O patrimônio da marca mais valiosa representada pela Coca-Cola segundo Kapferer (2003, p. 18 apud Financial Word & Interbrand,1997) era de 47,97 milhões de dólares, algo além dos valores dos equipamentos e plantas industriais. Representa a sua imagem perante os consumidores, analistas de mercado, fornecedores, enfim, de toda a sociedade civil. Kotler (2000, p. 428) diz que marcas líderes de setenta anos ainda são líderes hoje, como Coca-Cola, Gillette e Kodak. O **Quadro 2** informa o valor financeiro das vinte marcas mais valiosas do mundo no ano de 1997.

POSIÇÃO	MARCA	VALOR (em bilhões de dólares)
1	Coca-Cola	47,97
2	Marlboro	47,63
3	IBM	23,70
4	McDonald's	19,93
5	Disney	17,00
6	Sony	14,46
7	Kodak	14,44
8	Intel	13,27
9	Gillette	11,99
10	Budweiser	11,98
11	Nike	11,13
12	Kellogg's	10,60
13	AT&T	10,39

14	Nescafé	10,33
15	General Eletric	10,28
16	Hewlett Packard	9,42
17	Pepsi-Cola	9,32
18	Microsoft	8,99
19	Frito-Lay	8,99
20	Levi's	8,16

Helsen e Kotabe (2000, p. 329) associam a marca há um conjunto de ativos e obrigações, o que chamam de patrimônio líquido da marca. A consciência da marca e a qualidade percebida são pontos que formam o nome da marca e a destacam perante a concorrência. O gerenciamento do brand equity é necessário para aquelas empresas que desejam possuir um valor financeiro sobre suas marcas, e que desejam ter seu nome perpétuo por gerações de consumidores através da participação mental da marca (share-of-mind). A EPP deve entender e trabalhar o conceito do brand equity de acordo com a sua realidade local. Para a EPP, o ponto de venda onde há suas marcas deve ser muito bem explorado, pois a EPP possui maior influência da marca na sua região, que pode ser um bairro ou uma pequena cidade. A propaganda de massa pode não ser a melhor estratégia para uma EPP que dispõem de pouco capital para investimento em mídia. A promoção de vendas como ferramenta mercadológica serve como reforço da marca em pequenos varejos, os quais localizam-se em periferias, onde a EPP possuem maior penetração geográfica e cultural.

No caso do brand equity, o valor tangível das organizações cede espaço ao intangível, onde as marcas somam quantias dezenas de vezes maior que o valor contábil. Segundo Kapferer (2003, p. 19) Kellogg's, Sara Lee e General Mills são exemplos de marcas valorizadas. Ainda segundo Kapferer (2003 apud SATTLER, 1994) há vinte e seis formas de medir o valor financeiro de uma marca. Dentre estas medições, podem-se destacar: a maioria das medições são não-monetárias; as medições não levam em consideração o fator tempo de marca, mas consideram um instante de curto prazo chamado de  $t_1$ ; a maioria das medições não leva em conside-

ração os concorrentes e o mix de marketing das marcas que serão compradas; as medições realizam uma pesquisa junto aos consumidores, e analisam temas como notoriedade, atitude, preferência e associações. Para os consumidores o brand equity provoca maior confiança e satisfação, e para as organizações maior vantagem competitiva. A **Figura 1** apresenta o brand equity e variáveis segundo Aaker (1998, p. 18).



### ANÁLISE DOS DADOS - ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS?

As pesquisas qualitativas realizadas sob a forma de entrevista em profundidade são analisadas comparando-se a prática das organizações com três características do modelo de brand equity de Aaker (1998, p. 15), onde são verificados em relação à marca: a qualidade percebida, as associações e a lealdade. É apresentado um briefing de cada organização pesquisada. É importante relatar que as organizações citadas neste múltiplo estudo de caso autorizaram o uso de suas marcas para este trabalho científico. A primeira entrevista foi no Toko Indústria, Comércio, Exportação e Importação Ltda., organização que produz e comercializa café em forma de grãos e em pó, tanto no mercado interno, quanto no externo. O Café Toko, como é comumente chamado, iniciou suas atividades como micro empresa familiar, composta por integrantes da família Silva. Depois de 84 anos de sua fundação, o Café Toko tornou-se numa empresa de médio porte com 180 funcionários diretos, atuando com firme no concorrencial mercado de café. Seu principal fator do sucesso se deve ao valor de sua marca. A segunda entrevista foi na Indústria e Comércio José de Paula Ltda, mais conhecida como Krokero, ou-

tra organização familiar de pequeno porte que obteve sucesso devido ao gerenciamento do valor da marca em seu setor. A Krokero é uma empresa que produz e comercializa biscoitos e alimentos afins para o mercado nacional e internacional. Da mesma forma que o Café Toko, a Krokero é uma organização familiar de médio porte que vem se destacando, devido principalmente ao seu trabalho de valorização da marca. A terceira organização pesquisada está na área de prestação de serviços laboratoriais e de análises clínicas. Com 11 anos de mercado, o Lemos Laboratórios possui treze filiais de atendimento, sendo 12 em Juiz de Fora (minas Gerais) e uma em Três Rios (Rio de Janeiro). O Lemos possui uma administração dinâmica e criativa. A marca Lemos é reconhecida onde atua como sendo um sinônimo de qualidade e referência em serviços de análises clínicas.

Na **Figura 2** pode-se observar as marcas das organizações pesquisadas<sup>1</sup>



Tanto o Café Toko quanto a Krokero e o Lemos Laboratórios, são empresas familiares, típicas de um país como o Brasil que possui vocação para o empreendedorismo. Este cenário escolhido foi necessário para entender melhor como ocorre o gerenciamento do valor da marca em ex-EPP, e a partir deste ponto, como tal gerenciamento de marca pode alavancar resultados. Este esforço foi necessário para verificar como é realizado a administração de marcas em EPP de sucesso, visando entender os pontos fortes e os pontos de melhoria destas organizações, e com isto, absorver conhecimento a respeito do branding.

Segundo Aaker (1998, p. 88) “a qualidade percebida pode ser definida como o conhecimento que o consumidor tem da qualidade geral ou superioridade de um produto ou serviço pretendido, em relação a alternativas”. A qualidade percebida é, antes, o conhecimento dos consumidores. A qualidade percebida é considerada pelos clientes como um bem intangível, que significa um determinado sentimento sobre uma marca. Nas organizações pesquisadas, nota-se o real interesse pelos empreendedores em investir na qualidade de seus produ-

tos e de seus serviços. Tanto no Café Toko, quanto na Krokero ou no Lemos Laboratórios, a qualidade é foco desde a matéria prima até o pós venda. No caso do Café Toko, a colheita dos grãos de café é realizada com especificações técnicas padronizadas. Na Krokero, a área de produção tem um rigoroso padrão de qualidade, onde são inspecionados processos antes do produto acabado e até mesmo quando o produto é embalado. No Lemos Laboratórios, a preocupação com relação à qualidade se transformou em sinônimo da organização. Atualmente está sendo planejado a construção de unidades de coleta com um layout organizacional onde será possível verificar todo o trabalho e rotinas de análises clínicas através de uma ampla área envidraçada. Todos os clientes poderão olhar e verificar o padrão da produção de resultados de exames. O sucesso das empresas pesquisadas retrata fielmente a busca pela qualidade contínua, que neste caso, vem ao encontro da referência bibliográfica sobre qualidade percebida em marcas. Para Aaker (1998, p. 89) a razão de compra do consumidor está diretamente relacionada à qualidade percebida, e é justamente neste quadro em que o Café Toko, a Krokero e o Lemos Laboratórios se encaixam. Para comprovar este relacionamento teoria-prática, basta verificar as extensões de marca das empresas pesquisadas, que estão contando sempre com novidades e lançamentos de produtos com excelentes resultados. No caso do Café Toko, a organização possui o selo de pureza ABIC (Associação Brasileira das Indústrias de Café), sendo que o principal executivo da empresa, o Sr. Almir Filho, integra como membro o conselho gestor deste mesmo selo. O Lemos Laboratórios atesta sua qualidade por meio do “Certificado de Proficiência dos Programas PELM – Proficiência em Ensaios Laboratoriais”. A Krokero possui forte controle de qualidade em sua produção e distribuição, contando com frota própria de veículos. Neste estudo observa-se que a qualidade percebida pela marca é um fator chave que determina o tempo de mercado de um produto ou de um serviço. Os consumidores tem o poder da escolha no ato da compra, e esta por sua vez, tenderá a ser efetivada quando a associação da marca representar uma qualidade para estes consumidores. Neste artigo, que busca estudar a gestão de marcas em EPP, o investimento inicial para tornar uma marca conhecida não tem a obrigatoriedade de ser alto. A criatividade e a ino-

vação das organizações pesquisadas demonstram a capacidade empreendedora das EPP brasileiras. Os fundadores e posteriores gestores se preocupam em criar, inovar e descobrir novas formas de tornar suas marcas mais conhecidas aprimorando a qualidade dos seus produtos. Apesar destas organizações não terem realizado estudos formais sobre a gestão das suas marcas, nota-se que todas buscam através da associação da marca relacionar virtudes que seus produtos possuem, onde estes variam de uma organização para outra.

O Café Toko associou sua marca à saúde, juventude e vida saudável, elaborando sua estratégia de comunicação baseada nestas associações, tendo como incremento o esporte, que através do marketing esportivo fez com que a marca Toko fosse amplamente conhecida perante seu target. A marca Toko tem formato simples, familiar e marcante, envolvendo predominantemente a cor vermelha que faz destacar a ousadia da organização, que está inserida em uma área onde as organizações cafeicultoras concorrentes preferem se conter à tradição, utilizando embalagens tradicionais com a padronização nas cores marrom e preta. A Krokero associou a sua marca a um dia a dia mais gostoso, ou seja, buscou associar sua marca à qualidade dos produtos, tornando assim o dia dos seus consumidores mais prazeroso. A Krokero criou um personagem infantil que aproximou a marca ao target, desenvolvendo uma âncora de ligação para outras associações como brincadeiras, entretenimento, jogos infantis, entre outros. O Lemos Laboratórios baseia-se na qualidade, confiança e comodidade, que são associações presentes em todas as suas ações de comunicação com o target e sociedade em geral. O valor agregado do Lemos Laboratórios está justamente no atendimento aos seus consumidores, na atenção, recepção e entrega de exames. O Lemos Laboratórios procura passar a simpatia da sua marca à comunidade local, tornando-a mais conhecida através de parcerias e de projetos sociais. Estas atitudes positivas promovem valorização da imagem da organização através do bom uso da marca. As organizações pesquisadas tornaram suas marcas conhecidas e associadas com atributos em que o cliente acredita.

A administração de marcas no Café Toko, na Krokero e no Lemos Laboratórios está em fase de construção, e por este motivo, as associações são

criadas diariamente, contudo, carecendo de um controle maior. A lealdade à marca é confundida com a fidelização de clientes. As marcas Toko, Krokero e Lemos estudadas na pesquisa qualitativa tentam convocar os clientes a se aproximarem das organizações, em uma tentativa de torná-los leais. As organizações possuem canal aberto para visitas, ligações, troca de e-mails e correspondências, mostrando preocupação em escutar os consumidores. Com relação ao pós venda, observa-se que o trabalho de lealdade à marca está sendo desenvolvido, contudo, de forma inicial. Neste caso específico de lealdade à marca, é necessário desenvolver um planejamento mais detalhado por parte das organizações. No que se refere à lealdade do cliente perante a marca, a visão do lucro a curto prazo deve ser repensada, pois uma organização deve gerenciar os ciclos de vida de seus produtos, onde se pode ter um retorno muito mais rentável se o pensamento for de longo prazo ou estratégico. Os desafios de lançamento de extensões de marcas possuem este pensamento, pois o Café Toko, a Krokero e o Lemos Laboratórios visam a continuidade de seus empreendimentos através das extensões de suas marcas.

As três organizações pesquisadas utilizam extensões de marcas, contudo, para que os resultados melhorem, um trabalho mais prático de lealdade observado através do pós venda à marca torna-se crucial. Aaker (1998, p. 41) apresenta a pirâmide da lealdade (**Figura 3**), que mostra desde aquele consumidor não leal à marca, até aquele comprador comprometido com a marca.

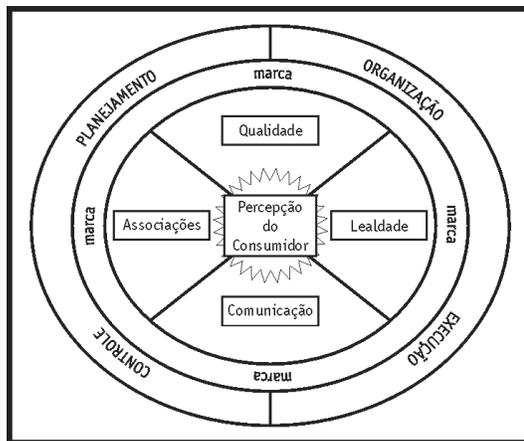


A pirâmide de Aaker identifica os níveis de lealdade à marca, onde cada um destes níveis vai propor novos desafios de marketing. No nível mais elevado, encontra-se o consumidor comprometido,

aquele que tem orgulho de usar determinada marca. Este tipo de consumidor replica aos amigos e parentes o valor da marca que consome. Uma organização para chegar a este nível de comprometimento de marca precisa buscar um esforço de gestão de marcas. São poucas as organizações que alcançam o nível de consumidor comprometido. Alguns exemplos como as marcas Harley Davidson, Fusca e Nescau são casos de sucesso no que se refere à lealdade da marca. Conhecer o consumidor, ficar próximo a ele, gerenciar sua satisfação e proporcionar benefícios extras formam ferramentas de lealdade às EPP.

### CONCLUSÕES

Com uma administração de marcas, ocorre uma manutenção mais estruturada das EPP no mercado, sustentando desta forma suas posições e alavancando novos negócios, gerando mais empregos na economia brasileira. Nas empresas pesquisadas observou-se uma preocupação dos empreendedores com as marcas, desde a sua origem. Esta preocupação tornou-se maior devido ao crescimento do negócio e da concorrência. Hoje, as EPP atravessam momentos típicos de organizações que necessitam de mudanças. Estas mudanças estarão influenciando a cultura organizacional. A administração de marcas é uma mudança que as EPP sofrem neste momento. Tanto o Café Toko, quanto a Krokero e o Lemos Laboratórios têm focado cada vez mais suas marcas. Pesquisas mercadológicas poderiam ser mais utilizadas para um melhor conhecimento de suas marcas e seus consumidores. A proposta deste artigo para a administração de marcas em EPP resumi-se na **Figura 4** abaixo.



Independente do setor em que a EPP estiver, seja ela uma organização com foco em produção ou em serviço, a marca ocupa um papel importante. Bloom, Hayes e Kotler (2002, p. 292-296) destacam a marca como uma ferramenta que impulsiona a imagem e o lucro de profissionais de serviços de marketing, sejam estes consultores individuais ou associados. Adotando o processo administrativo ao gerenciamento de marcas, o pequeno empreendedor estará mais consciente do controle que deve existir na política de marcas em sua organização. Segundo o relato das EPP pesquisadas, as EPP brasileiras de forma geral não estão preparadas para administrarem suas marcas. A cultura das EPP brasileiras não considera a administração de marcas assunto estratégico, mas sim conseqüente das ações isoladas da área comercial. O marketing ainda é entendido apenas como propaganda e publicidade. O pequeno empresário aposta na propaganda como única forma de se comunicar com o mercado. À medida que as perguntas eram respondidas pelos entrevistados, notava-se um ponto em comum: as três organizações pesquisadas devem às suas marcas grande parte de seu sucesso. As organizações analisadas buscaram, ao seu modo, aperfeiçoar as estratégias de marcas, contudo, todas concluíram que sem marcas fortes é mais difícil competir no atual mercado.

Para administrar marcas é fundamental preparar pessoas capazes e com formação específica. Estes profissionais devem se aprofundar em algumas áreas de conhecimento, como: marketing (lançamento de produtos, pesquisas mercadológicas); gerenciamento e administração (administrar recursos financeiros, materiais, humanos e mercadológicos); design (de embalagem, de produto, merchandising); e gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional (troca de conhecimento, compartilhamento de experiências e constante aprendizado). As EPP podem encontrar o perfil profissional descrito acima em instituições de ensino superior nos cursos de Administração, Marketing, Publicidade e Propaganda, Comunicação e Design. Este investimento para as EPP é diretamente proporcional ao sucesso das marcas. O acompanhamento de um profissional com relação às marcas é necessário, pois desta forma a marca será trabalhada e estudada antes mesmo da sua concepção, até na sua exclusão do mercado. A qualidade, as asso-

ciações, a lealdade e a comunicação da marca ao mercado é algo estratégico e importante demais para ser tratado de forma amadora ou corriqueira. Nas EPP o proprietário é o principal responsável pela administração de marcas, pois é ele que deve incutir na cultura organizacional a necessidade de que todos dentro da organização visualizem as marcas como propriedades intangíveis que geram lucro.

O modelo proposto de administração de marcas minimiza os pontos fracos das EPP no mercado, e vai maximizar os pontos fortes gerando oportunidades. É indicado o perfil profissional de um administrador de marcas, o qual investigará as demandas da organização com relação às carências de marcas, buscando alavancar e desenvolver as marcas existentes bem como criar marcas para atender aos clientes potenciais. A administração de marcas em EPP promove a política de extensão de marcas, focando a lealdade, as associações, a comunicação e qualidade percebida da marca pelo consumidor. A administração de marcas torna-se uma ferramenta mercadológica estratégica para a EPP, a qual tem a possibilidade de se diferenciar no mercado pulverizado de micro e pequenas organizações.

## NOTAS

<sup>1</sup> As organizações pesquisadas permitiram o uso de suas marcas, incluindo logotipo e slogan para este trabalho acadêmico, contribuindo desta forma para o desenvolvimento do tema Marcas.

<sup>2</sup> O Professor Adm. Danilo de Oliveira Sampaio gostaria de agradecer os empreendedores Almir Filho (Café Toko), Evânio José de Paula (Biscoitos Krokero) e Aníbal Lemos (Lemos Laboratórios), que através de suas entrevistas acrescentaram a prática necessária ao encontro da teoria sobre Marcas.

O Professor Adm. Danilo de Oliveira Sampaio aproveita também para agradecer a Faculdade Estácio de Sá de Juiz de Fora (FESJF) a qual vem promovendo a melhoria da pesquisa em Administração em Juiz de Fora e Região da Zona da Mata Mineira.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Marcas: Brand Equity gerenciando o valor da marca**. 3. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

BERVIAN, Pedro Alcino; CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

BLOOM, Paul N.; HAYES, Thomas; KOTLER, Philip. **Marketing Professional Services - Forward - Thinking Strategies for Boosting Your Business, Your Image, and Your Profits**. 2. ed. New York: Prentice Hall, 2002.

BRASIL. Lei n. 9.841 de 05 de outubro de 1999. **Dispõe sobre o tratamento diferenciado e simplificado das micro e pequenas empresas**. Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte no Brasil. Brasília, out. 1999.

BRASIL. Lei n. 9.732 de 1998, inciso II, artigo 2º subscrito Artigo 3º da Lei. **Dispõe sobre a denominação de empresa de pequeno porte**. Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte no Brasil. Brasília, 1998.

BRASIL. Leis n. 8.029 e n. 8.154. Decreto n. 99.570 de 1990. **Dispõe sobre a criação do Sebrae**. Brasília, 1990.

BREI, Vinícius Andrade; ROSSI, Carlos Alberto Vargas. **Confiança, Valor Percebido e Lealdade em Trocas Relacionais de Serviço: Um Estudo com Usuários de Internet Banking no Brasil**. Anais do 25º Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração - ENANPAD, 1999.

CARLOS, Alberto F.; RESENDE, Érica S.; PATACO, Vera L. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos, dissertações e teses**. Disponível em <[http://biblioteca.estacio.br/imagens/Manual2edicao\\_29102002.doc](http://biblioteca.estacio.br/imagens/Manual2edicao_29102002.doc)>. Acesso em 23 de agosto de 2003.

CHINEN, Rivaldo. **Marketing e divulgação da pequena empresa: como o pequeno e o microempresário podem chegar à mídia**. São Paulo: Editora Senac, 2002.

CHRISTOPHER, M. **O marketing da logística**. São Paulo: Futura, 1999.

COBRA, Marcos. **Consultoria em marketing: manual do consultor**. São Paulo: Cobra Editora, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FARREL, L. C. **Entrepreneurship. Fundamentos das organizações empreendedoras**. São Paulo: Saraiva, 1993.

GARBARINO, Ellen; JOHNSON, Mark. **The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment for Relational and Transactional Consumers**. Journal of Marketing, v. 63, p.70-87, April, 1999.

GERBER, Michel E. **O mito do empreendedor revisado: como fazer de seu empreendimento um negócio bem-sucedido**. São Paulo: Saraiva, 1996.

HELSEN, Kristiaan; KOTABE, Masaaki. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John. **Posicionamento competitivo**. São Paulo: Makron Books, 1996.

HUBERMAN, A. Michael; MILES, Matthew B. **Qualitative data analysis: na expanded sourcebook**. 2. ed. London: Sage, 1994.

DANILO DE OLIVEIRA SAMPAIO

**INPI - Instituto Nacional de Propriedade Industrial.** Disponível em < <http://www.inpi.gov.br/>>. Acesso em 23 de agosto de 2003.

KAPFERER, Jean-Noël. **As marcas: capital da empresa.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MAXIMIANO, Antônio C. Amaru. **Teoria geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOORMAN, Christine; DESHPANDE, Rohit; ZALTMAN, Gerald. **Factors Affecting Trust in Market Research Relationships.** Journal of Marketing, v.57, p. 81-101, January,1993.

OLIVEIRA, M. A. **Valeu! Passos na Trajetória de um empreendedor.** São Paulo: Nobel, 1995.

OLIVER, Richard. **Whence customer loyalty?** Journal of Marketing, v. 63, special issue, p. 33-44, 1999.

PARASURAMAN, A.; GREWAL, Dhruv. **The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: a research agenda.** Journal of the Academy of Marketing Science, v.28, 1, p. 168-174, 2000.

RESNIK, P. **A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser bem-sucedido.** São Paulo: McGraw-Hill - MAKRON Books, 1990.

RICHARDSON, R. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Angela da; CHRISTENSEN, Carl. 2. ed. **Marketing: teoria e prática no Brasil.** São Paulo: Atlas. 1999.

SANDHUSEN, Richard. **Marketing básico.** São Paulo: Saraiva, 1998.

SILVA, Adriana Costa. **Branding & design: identidade no varejo.** Rio de Janeiro: Rio Books, 2002.

SCHMITT, Bernd; SIMONSON, Alex. **A estética do marketing: como criar e administrar sua marca, imagem e identidade.** São Paulo: Nobel, 2000.

SEBRAE. **Estatísticas sobre micro e pequenas empresas.** Disponível em:<[www.sebrae.com.br/br/ued/index.htm](http://www.sebrae.com.br/br/ued/index.htm)>. Acesso em: 23 ago. 2003.

SOUZA, Manuel F. Silva; Moori Roberto G.; Marcondes, Reynaldo C. **O que o cliente de bens industriais valoriza na relação com os seus fornecedores: o caso de empresas do setor metal mecânico.** Revista de Administração Contemporânea/Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - v.8, n.1. (jan./mar.2004) - Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

SZYMANSKI, David; HENARD, David. **Customer Satisfaction: a meta-analysis of the empirical evidence.** Journal of the Academy of Marketing Science, 1, p. 16-35, 2001.

VALE, Gláucia M.; AGUIAR, Marco A. de Souza; ANDRADE, Nadir Aparecida. **Fatores condicionantes da mortalidade de empresas: pesquisa piloto realizada em Minas Gerais.** Brasília: Sebrae, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004