

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

MIRIAM MACHADO

**ANÁLISE DE *CLUSTER* DOS INDICADORES DE
BRAND EQUITY EM MARCAS GLOBAIS DE
COSMÉTICOS.**

**VITÓRIA
2010**

MIRIAM MACHADO

**ANÁLISE DE *CLUSTER* DOS INDICADORES DE
BRAND EQUITY EM MARCAS GLOBAIS DE
COSMÉTICOS.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Arilda Teixeira

**VITÓRIA
2010**

MIRIAM MACHADO

**ANÁLISE DE *CLUSTER* DOS INDICADORES DE
BRAND EQUITY EM MARCAS GLOBAIS DE
COSMÉTICOS.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração

Aprovado em 30 de julho de 2010.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Arilda Teixeira

Prof. Dr. Graziela Fortunato

Prof.Dr. Felipe Mendes Borini

Dedico este trabalho à minha filha Flavia Mariano que sempre me incentivou para a realização de mais este sonho.

A todos os acadêmicos e empresários brasileiros que buscam entender o processo de construção das marcas globais.

A todas as pessoas que acreditam no valor do conhecimento, buscando-o de forma contínua por toda a vida.

AGRADECIMENTOS

À professora Dr. Arilda Teixeira pela contribuição e envolvimento fundamentais durante a realização deste trabalho. Principalmente agradeço pelo seu apoio e entusiasmo pelo tema desta pesquisa.

Ao César Ortiz, diretor de inteligência de mercado da agência Young & Rubicam, por ter fornecido os dados que foram utilizados como *corpus*. Esta foi uma contribuição decisiva para a viabilização deste estudo.

Ao Enrique Zuniga, consultor de negócios na América Latina da empresa Euromonitor International, por ter, gentilmente, cedido acesso aos dados de mercado sobre a indústria global de cosméticos.

Ao professor Marcelo Moll, com seus conselhos valiosos sobre a aplicação de métodos estatísticos no estudo de avaliação de marcas.

A professora Dr. Graziela Fortunato por sua criteriosa avaliação do texto e valiosas orientações quanto às interpretações dos dados.

Ao professor Dr. Marcelo Pagliarussi por suas observações pontuais e objetivas sobre produção científica, que tornaram exequível este estudo.

Ao Lucas, à Mariana e ao Marcio Rodrigues que me deram apoio imprescindível na parte de aplicação do software estatístico SPSS.

Aos demais diretores, professores, funcionários (secretaria e biblioteca) e colegas de mestrado da FUCAPE.

E a Ada Alcinéa, diretora da ADCOS Cosméticos, por ter me introduzido neste segmento de mercado tão peculiar, envolvente e produtivo que é o da indústria de beleza.

"O Brasil pode e deve criar marcas globais"

Pedro Passos, sócio-fundador da Natura

RESUMO

A indústria de cosméticos pode ser considerada uma indústria de natureza global, com a presença de empresas multinacionais que operam em grande número de países. A concorrência nesta indústria é acirrada, já que este é um mercado sem barreiras à entrada e com empresas rivais de capital externo que dispõem de verba para investimentos em tecnologia, pesquisa e propaganda. Neste cenário, as estratégias de sobrevivência e permanência no mercado são, predominantemente, relacionadas à área de marketing para gerenciamento da marca por meio do *Brand Equity* (BE). Neste estudo, analisou-se o conjunto de indicadores de avaliação de marcas, segundo o método de BE do *Brand Asset Valuator* - BAV®: diferenciação; relevância; estima; e familiaridade, com o objetivo de formar *clusters* de marcas com características semelhantes e identificar os padrões de atuação destes *clusters* no mercado, de acordo com os quadrantes do *Power Grid*. Para desenvolver a pesquisa foram coletados os indicadores de dezessete marcas globais de cosméticos. Considerando-se o caráter longitudinal desta pesquisa que abrange cinco anos, a análise de *cluster* foi aplicada repetidamente para avaliar o comportamento dos respectivos *clusters* que foram identificados por meio do método hierárquico de Ward e centróide, e validados a partir da aplicação do método *K-means* (não-hierárquico). Como resultado obteve-se quatro *clusters*, que apresentaram características de heterogeneidade entre si e homogeneidade interna. Ainda como resultados do estudo, a correspondência entre os quadrantes e os *clusters* foi considerada como sendo: C 1 e C 2 = Quadrante 3 - Liderança/mercado de massa; C 3 = Quadrante 1 - Novas/sem foco; e C 4 = Quadrante 4 - Erodidas/declinantes.

Palavras-chaves:

Indicadores de *brand equity*, Avaliação de marcas, Internacionalização de empresas, Análise de *Cluster*.

ABSTRACT

The cosmetics industry can be considered an industry with a global nature, with the presence of multinational companies operating in many countries. Competition is fierce in this industry, since this is a market without barriers to entry for rival firms and foreign capital that have money to invest in technology, research and advertising. In this scenario, survival strategies and remain on the market are mainly related to the area of marketing to brand management through brand equity (BE). In this study, we analyzed the set of indicators to measure brands, according to the method of Brand Asset Valuator BE - BAV ®: differentiation, relevance, esteem and familiarity with the aim of forming clusters of brands with similar features and identify performance standards of these clusters in the market, according to the quadrants of the Power Grid. To develop the research were collected indicators of seventeen global brands of cosmetics and by applying the method of cluster analysis, we identified four clusters. Considering the nature of this longitudinal study spanning five years, the cluster analysis was applied repeatedly to evaluate the performance of their clusters. Data analysis was carried out using the statistical software SPSS (Statistical Package for Social Sciences), as well as validation of the clusters was found that by applying the K-means (nonhierarchical). As a result we obtained four clusters that showed significant similarity of the internal variables (intra-groups) and high external dissimilarity (between clusters). Even as the results of the study, the patterns of activity clusters have been highlighted as: C 1 e C 2 = leading / mass market; C3 = no focus or new entrants and C 4 = eroded / declining.

Keywords:

Brand equity indicators, Brand valuation, international business, cluster analysis

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelos empresariais de avaliação do desempenho de uma marca...	33
Quadro 2 - Segmentos de produtos	51
Quadro 3 - Tipos de empresas de grande porte.....	52
Quadro 4 - Indicadores componentes do estudo.....	59
Quadro 5 - Marcas da amostra.....	60
Quadro 6 - Perfil das marcas da amostra.....	61
Quadro 7- Pontos fortes e fracos da análise de cluster.....	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estatísticas descritivas geral dos indicadores - 2005, 2007 e 2009	68
Tabela 2 - Clusters formados pelo método de Ward - 2005.....	76
Tabela 3 - Perfil dos clusters formados pelo método de Ward - 2005.....	77
Tabela 4 - Clusters formados pelo método de Ward - 2007	78
Tabela 5 - Perfil clusters formados pelo método de Ward - 2007.....	78
Tabela 6 - Clusters formados pelo método de Ward - 2009.....	79
Tabela 7 - Perfil dos <i>clusters</i> formados pelo método de Ward - de 2009.....	79
Tabela 8 - Agrupamentos do método de Ward – 2005, 2007 e 2009.....	81
Tabela 9 - Clusters formados pelo método centróide - 2005.....	83
Tabela 10 - Perfil dos clusters formados pelo método centróide - 2005.....	83
Tabela 11 - Clusters formados pelo método centróide - 2007.....	83
Tabela 12 - Perfil dos clusters formados pelo método centróide - 2007.....	84
Tabela 13 - Clusters formados pelo método centróide - 2009.....	85
Tabela 14 - Perfil dos clusters formados pelo método centróide 2009.....	85
Tabela 15 - Soluções de quatro agrupamentos da análise não-hierárquica Com pontos sementes iniciais selecionados aleatoriamente a partir de todas as observações - 2005.....	87
Tabela 16 - Comparação entre os clusters - métodos de Ward e K-means - 2005	87
Tabela 17 - Soluções de quatro agrupamentos da análise não-hierárquica com pontos sementes iniciais selecionados aleatoriamente a partir de todas as observações - 2007.....	88
Tabela 18 - Clusters formados pelos métodos de Ward e K-means - 2007.....	88
Tabela 19 - Soluções de quatro agrupamentos da análise não-hierárquica com pontos sementes iniciais selecionados aleatoriamente a partir de todas as observações - 2009.....	89
Tabela 20 - Clusters formados pelos métodos de Ward e K-means - 2009	90
Tabela 21 - Solução final de agrupamentos - 2005, 2007 e 2009	91

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Como o <i>Brand Equity</i> gera valor	27
Figura 2 - Quatro pilares do BAV®.....	35
Figura 3 - Indicadores de <i>brand asset</i> do BAV®.....	38
Figura 4 - Relações entre os pilares.....	40
Figura 5 - Quatro quadrantes do <i>Power Grid</i>	42
Figura 6 - Diagrama de Dispersão - Diferenciação versus Estima - 2005.....	70
Figura 7 - Diagrama de Dispersão - Diferenciação versus Relevância - 2005	71
Figura 8 - Diagrama de Dispersão - Diferenciação versus Familiaridade - 2005 ...	71
Figura 9 - Diagrama de Dispersão - Diferenciação versus Estima - 2007	72
Figura 10 - Diagrama de Dispersão - Diferenciação versus Relevância - 2007	72
Figura 11 - Diagrama de Dispersão - Diferenciação versus Familiaridade - 2007 .	73
Figura 12 - Diagrama de Dispersão - Diferenciação versus Estima - 2009.....	74
Figura 13 - Diagrama de Dispersão - Diferenciação versus Relevância - 2009	74
Figura 14 - Diagrama de Dispersão - Diferenciação versus Familiaridade - 2009 .	75
Figura 15 - Correspondência entre <i>clusters</i> e quadrantes - 2005	100
Figura 16 - Correspondência entre <i>clusters</i> e quadrantes - 2007	101
Figura 17 - Correspondência entre <i>clusters</i> e quadrantes - 2009	101

LISTAS DE SIGLAS

BAV® - *Brand Asset Valuator*

BE – *Brand Equity*

C1 = *Cluster 1*

C2 = *Cluster 2*

C3 = *Cluster 3*

C4 = *Cluster 4*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 ANTECEDENTES DO TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO	14
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	18
1.3 OBJETIVO GERAL	18
1.4 RELEVÂNCIA DO TEMA	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 MARCAS	19
2.1.1 Marca global	19
2.1.2 Brand equity	23
2.1.2.1 Modelo de <i>brand equity</i> – Aaker.....	27
2.1.2.2 Modelo de <i>brand equity</i> – Keller.....	29
2.1.3 Valor da Marca.....	30
2.1.4 Modelos de avaliação de marca.....	32
2.1.4.1 Modelo <i>Brand Asset Valuator</i> - BAV®.....	34
2.1.4.2 Quadrantes do power grid - padrões de atuação no mercado	41
2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	44
2.2.1 O processo de internacionalização: motivações e conceitos.....	44
2.3 MERCADO DE COSMÉTICOS	47
2.3.1 Características do mercado e das empresas de cosméticos.....	49
2.3.1.1 O produto	50
2.3.1.2 A indústria - estrutura técnico-produtiva, barreiras de entrada e porte.....	51
2.3.1.3 Tipos de empresas de grande porte.....	52
2.3.1.4 Tipo de mercado quanto à regulação.....	53
2.3.1.5 Mercado mundial de cosméticos	53
2.3.1.6 Principais desafios competitivos.....	53
2.4 PESQUISAS ANTERIORES	54
2.4.1 BAV® e Brand Equity.....	54
2.4.2 Marcas globais de cosméticos, Brand Equity e análise de cluster	57
3 METODOLOGIA	58

3.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA	58
3.2 UNIVERSO E OBJETO DE ESTUDO	59
3.2.1 A procedência e coleta dos dados	59
3.2.2 Os indicadores	59
3.2.3 O <i>corpus</i> - as marcas analisadas.....	60
3.3 MÉTODO DE ANÁLISE.....	62
3.3.1 Análise de <i>cluster</i>.....	62
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	63
3.4.1 Análise descritiva	63
3.4.2 Definição do método de agrupamento	64
3.4.2.1 Modelo hierárquico de Ward	64
3.4.2.2 Modelo hierárquico centróide	64
3.4.2.3 Modelo não-hierárquico <i>K-means</i>	65
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	66
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	67
4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA.....	67
4.1.1 Diagrama de dispersão	69
4.2 CARACTERIZAÇÃO E VALIDAÇÃO DOS CLUSTERS GERADOS	76
4.2.1 Resultados do método de Ward.....	76
4.2.1.1 Comparação dos clusters gerados pelo método de Ward - 2005, 2007 e 2009	81
4.2.2 Resultados do método centróide.....	82
4.2.3 Validação dos <i>clusters</i> - resultados do método K-means	86
4.2.4 Interpretação dos <i>clusters</i>.....	91
4.3 CLASSIFICAÇÃO DOS CLUSTERS - QUADRANTES DO POWER GRID	98
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	107
ANEXOS	112

1 INTRODUÇÃO

1.1 ANTECEDENTES DO TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO

O crescente interesse pelos estudos relacionados à área de gerenciamento de marcas globais e à área de negócios internacionais pode ser explicado pela dinâmica das estruturas de concorrência em mercados que apresentam constantes mudanças nas características de demanda (CATEORA, 2001). Outro fator relevante é o da natureza global dos mercados, nos quais a segmentação, quanto a ser doméstico ou internacional, ficam em segundo plano (FLEURY, 2009).

Diante deste mercado global, em que as fronteiras geográficas dos países deixaram de ser o principal parâmetro para definição de seu tamanho ou formato, o foco de atenção das empresas se volta para as marcas, alterando a antiga visão que priorizava o produto e o processo produtivo. Deve-se a isso, provavelmente, o surgimento de diversos trabalhos de desenvolvimento, manutenção e avaliação da marca que visavam apoiar a criação de vantagem competitiva das empresas (AAKER, 1992, 1996a, 2007; CAPUTO, 2008; FARQUHAR, 1989; GUIMARÃES, 2007; HEMZO; 2002, KAPFERER, 1997; KELLER, 1993; KOTLER, 2000; MARTINS, 2006; MIZIK, 2009; STRINGHETTI, 2001).

As empresas brasileiras têm buscado acompanhar esta tendência de globalização e vêm aprimorando o seu desempenho produtivo e comercial no mercado interno, ao mesmo tempo em que tentam fortalecer suas marcas para competir no mercado externo. Neste sentido, Rocha; Barreto (2003) e Tanure (2006) enfatizam que a melhor forma de garantir competitividade no mercado global é participar efetivamente deste mercado. Isso implica na criação de frentes de

produção e serviços no exterior, domínio dos principais canais de distribuição, e de estratégias de criação e manutenção de marcas globais.

Para que a participação no mercado externo se efetive, as empresas brasileiras precisam se familiarizar com os processos de internacionalização e definir suas motivações dentre: crescimento, consolidação, sobrevivência, oportunidade (venda de excedente de produção, por exemplo) e intenção estratégica. (ROCHA; BARETTO, 2003). Ou ainda, devem estabelecer seus objetivos econômicos quanto a busca por novos mercados (*market seeking*), busca por novas fontes de recursos/matérias-primas(*resource seeking*), ênfase na eficiência dos custos (*efficiency seeking*) ou busca de estratégias competitivas da empresa (*strategic seeking*) (DUNNING, 1994; VERBEKE, 2009).

Entretanto, no que diz respeito à indústria de cosméticos, de acordo com Hiratuka (2008, 2009), as empresas brasileiras não têm obtido sucesso nos seus processos de internacionalização devido, principalmente, a dois fatores: carência de marcas fortes e globais; e pouco domínio dos principais canais de distribuição nacional e internacional. Garcia (2005) ratifica esta condição e acrescenta que no mercado doméstico esta indústria tem apresentado crescimento, com uma demanda em ascensão tanto no Brasil, como na América Latina e mercados emergentes.

No contexto regional da América Latina, no que se refere à indústria de cosméticos, Casanova (2009) cita a pesquisa *Global Latinas, financial data and selected rankings* realizada em 2008, e que avaliou as 50 marcas mais valiosas da América Latina. Nesta pesquisa o Brasil está representado apenas pela marca Natura, empresa brasileira que vem se destacando no mercado latino, mas ainda se fortalecendo quanto ao processo de internacionalização para o mercado global (CASANOVA, 2009; FLEURY, 2009; RAMSEY, 2009).

Portanto, esta é uma realidade que tem se tentado mudar, já que a indústria brasileira de cosméticos participa ativamente do cenário produtivo e econômico do país, tendo movimentado 29 bilhões de dólares no ano de 2008. Soma-se a isto o fato do Brasil ser o terceiro maior mercado consumidor de cosméticos do mundo (EUROMONITOR, 2010). Diante da importância desta indústria vários setores vêm se mobilizando para produzir estudos que facilitem o entendimento do funcionamento deste segmento. O governo tem apoiado por meio da encomenda de relatórios setoriais às universidades; de estudos da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI); da Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos (APEX) que apóia programas de exportação como o *Beautycare* Brasil (ABIHPEC, 2010), dentre outras iniciativas. Estudos acadêmicos, específicos sobre a indústria de cosméticos ainda são escassos, comparados com o papel deste segmento na economia do país (GARCIA, 2005; KIM (2009); MACHADO (2009); MORA JR, 2008; ROCHA;FREIRE, 2003a, b).

Nesta medida, este trabalho buscou reunir, de forma multidisciplinar, os estudos de gerenciamento de marcas e de internacionalização de empresas para identificar as principais características das marcas globais de cosméticos, por meio da aplicação do método multivariado de análise de *cluster*.

Na área de marcas optou-se por estudar os modelos de gerenciamento e avaliação de marcas (LOURO, 2000), adotando-se o conceito de Aaker (1992) para *brand equity* (BE): “(...) consiste em um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa.”

Para isto, decidiu-se, aplicar o modelo de avaliação de marca *Brand Asset Valuator* - BAV® desenvolvido pela empresa Young & Rubicam. Trata-se de modelo

que provê avaliação qualitativa do valor da marca, pois busca identificar as percepções do consumidor em relação à mesma. As pesquisas com os consumidores são feitas tendo como base os seguintes indicadores de BE: diferenciação; relevância; estima; e familiaridade. Os resultados das pesquisas feitas no Brasil e referentes a marcas globais de cosméticos, nos anos de 2005, 2007 e 2009, foram utilizados como base de dados para este estudo. Relevante destacar que o BAV® tem sido utilizado por pesquisadores para produção de trabalhos acadêmicos na área de gerenciamento de marcas globais. (AAKER, 1999; FIGUEIREDO, 2007; GERZEMA, 2009; LEBAR, 2005; LOURO, 2000; MIZIK, 2009).

O modelo BAV® de avaliação de marcas foi escolhido por se relacionar diretamente com as bases teóricas do modelo de Aaker (1992), e por oferecer uma maneira prática de identificar o comportamento dos indicadores de BE, de avaliar o valor da marca e de classificá-la quanto aos padrões de atuação no mercado por meio do *Power Grid*. O *Power grid* é composto por quatro quadrantes, dando indícios do ciclo de vida da marca, e sendo nomeados da seguinte maneira: primeiro quadrante - Novas / sem foco; segundo – Nicho – momentum; terceiro – Liderança / mercado de massa; quarto: Erodidas / declinantes.

Na área de internacionalização de empresas destacou-se os principais conceitos e motivações que levam às empresas a iniciarem o processo de internacionalização (BARTLETT;GOSHAL,1987; TANURE, 2006; TAVARES, 2006). Também foi apresentado um breve levantamento sobre a recente história da expansão internacional da indústria brasileira de cosméticos (CYRINO;BARCELOS, 2006; ROCHA, 2003)

Esta contextualização permite a introdução do escopo deste trabalho que tem por objetivo estudar o comportamento dos indicadores de BE de dezessete marcas

globais de cosméticos, por meio da aplicação de método de análise de *cluster*, para formar *clusters* de marcas com características semelhantes, e identificar os padrões de atuação destes grupos, de acordo com os quadrantes do *Power Grid*.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Assim sendo, considerando o contexto exposto, procurou-se no decorrer deste trabalho responder à seguinte questão de pesquisa:

Quais são as características relevantes de marcas globais de cosméticos considerando-se os indicadores de *brand equity* destas marcas?

1.3 OBJETIVO GERAL

Com a finalidade de responder à questão apresentada, o objetivo geral deste trabalho foi estudar o comportamento dos indicadores de *brand equity* de marcas globais de cosméticos, a partir da aplicação do método da análise de *cluster*, para formar grupos de marcas com características semelhantes e identificar os padrões de atuação no mercado, de acordo com os quadrantes do *Power Grid*.

1.4 RELEVÂNCIA DO TEMA

Este trabalho se justifica por contribuir para um maior entendimento das características das marcas globais de cosméticos, a partir do estudo do comportamento dos indicadores de BE. Outro aspecto relevante é o fato de haver escassez de trabalhos científicos multidisciplinares que relacionem internacionalização de empresas e gerenciamento de marcas aplicado à indústria de cosméticos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A articulação teórica deste trabalho está baseada nos seguintes conteúdos temáticos:

- a) gerenciamento de marcas globais, considerando-se o arcabouço teórico do modelo de BE, desenvolvido por Aaker (1992, 2003, 2007). Este método contempla estratégias para criação de valor da marca, além de critérios para avaliação deste valor. Os estudos de Aaker (1999, 1996b, 2003, 2007); Ailawadi (2003); Cateora (2001); Farquhar (1989); Keller (1993); Louro (2000); Lebar (2005) e Mizik (2009) norteiam este conteúdo, e;
- b) internacionalização de empresas, enfocando os conceitos e motivações que levam as organizações a iniciarem o processo de internacionalização. Os estudos de Casanova (2009); Kupfer (1995); Mora Jr. (2008); Rocha; Barretto (2003); Tanure (2006) e Tavares (2006) dão suporte teórico a este conteúdo.

2.1 MARCAS

2.1.1 Marca global

A internacionalização dos mercados e a contínua evolução tecnológica têm transformado em *commodities* produtos e serviços, restando às empresas a estratégia de desenvolvimento de marcas para alcançar diferencial competitivo. Já que os aspectos técnicos e funcionais não têm sido suficientes para sustentar a atividade produtiva e comercial, ou para garantir a permanência da empresa no mercado (Tanure, 2006).

Dessa forma, de acordo com Oliveira (2009), a marca, originalmente utilizada para informar a propriedade e origem de um produto, avançou em conceito e significado. Considerada, inicialmente, como um patrimônio da empresa no que se refere à patente e à legislação, atualmente a marca é vista como um ativo por permitir diferenciação e vantagem competitiva sobre os concorrentes. Assim, existe um crescente reconhecimento de que as marcas valiosas são recursos capazes de aumentar o valor das ações, já que possuem valor econômico (AAKER, 2007).

Acompanhando o movimento de internacionalização dos mercados, as marcas evoluíram em suas estratégias passando a expressar valores capazes de atender aos desejos dos consumidores em mercados domésticos e externos. As empresas de cosméticos seguiram esta tendência, lançando e mantendo marcas globais reconhecidas em todo o mundo, tais como: Avon; Chanel; Clinique; Estee Lauder; Johnson & Johnson; La Roche Posay; L'Oreal; MAC; Nívea; Shiseido; e Vichy. O Brasil também apresenta algumas marcas de expressiva atuação global, como Natura e O Boticário, e ainda algumas outras de menor expressão, como Água de Cheiro, Davene, Leite de Rosas, Skala. Todas são empresas de capital aberto, com atuação predominante na América Latina. Ao considerar que existe, em média, 1.600 empresas ativas de cosméticos registradas no mercado doméstico brasileiro, então, conclui-se que existe espaço para pesquisas de desenvolvimento de marcas globais capazes de aumentar a participação brasileira no mercado externo de cosméticos (ABIHPEC, 2009; EUROMONITOR, 2010; ROCHA; FREIRE, 2003).

Os conceitos de marca e de marca global geralmente consideram parâmetros econômicos, técnicos, operacionais, de produção e de marketing. Na literatura, as definições variam enfocando alguns ou todos estes parâmetros (HEMZO, 2002).

Aaker (2007) define marca como 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. Kotler (2000) cita que marca é um nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los dos da concorrência.

Destaca-se que o conceito de marca carrega um caráter de intangibilidade, que precisa ser gerenciado, pois adiciona valor a um produto, apesar de estar fisicamente dissociada deste. Portanto, Hollis (2008) descreve marca global como aquela que transcende suas origens culturais para desenvolver relacionamentos com consumidores em diferentes países e culturas.

Strehlau (2009) entende por marca global aquela que está disponível em vários países e partilha os mesmos princípios estratégicos, posicionamento e marketing. Hemzo (2002) observa ainda que marcas globais geralmente atribuem uma imagem de prestígio aos seus produtos.

Cateora (2001) define marca global como:

O uso mundial de um nome, um símbolo, um design ou uma combinação de tudo isso, com a intenção de identificar os produtos ou os serviços de uma empresa e diferenciá-los dos concorrentes.

Cateora ainda acrescenta que esta imagem, mundialmente uniforme, aumenta a eficiência e as economias de escopo e custo, já que se pode utilizar a estratégia da extensão de linha, lançando produtos associados ao nome da marca. Cateora (2001) exemplifica esta economia de escopo e escala observando que certas marcas globais, como a Procter & Gamble e Gillette, optam por manter uma

estratégia mista com marcas próprias mundiais e específicas para determinados mercados. Outras marcas globais, como a Unilever, usam a estratégia de combinar marcas regionais com marcas globais, adquirindo pelo menos, uma marca nacional.

A preferência dos consumidores pelos produtos e serviços internacionais, é um dos benefícios da marca global (CATEORA, 2001; HEMZO, 2002). Pois, estes produtos transmitem a idéia de prestígio se comparados com os produtos regionais, levando as empresas a se beneficiarem do fator psicológico da marca global.

Nos estudos de Aaker (2007) sobre marcas globais, destacam-se os traços principais que se relacionam às vantagens de se construir e manter uma marca com atuação internacional. Estes traços são: a) alto grau de similaridade em diferentes países com relação à identidade de marca; b) posição; c) estratégia de propaganda; d) personalidade; e) produto; e f) embalagem.

Enfatizando a questão das estratégias globais, Aaker (2007) reforça a necessidade das empresas criarem estruturas organizacionais que apoiem ações internacionais coesas e que envolvam as áreas de suprimentos, produção, pesquisa e desenvolvimento (P&D), além da área de marketing, para o estabelecimento de marcas.

Quanto às vantagens de se ter uma marca global, Aaker (2007) lista as seguintes: a) economia de escala de produtos; b) otimização dos recursos destinados a campanhas publicitárias; c) melhor relação custo/benefício para embalagem, *site*, promoção, patrocínio; d) economia de escala em patrocínios; e) aumento da eficiência no uso de recursos materiais e humanos; f) maior exposição em diversos mercados e países, aumentando o efeito da propaganda; e g) maior facilidade no gerenciamento da marca.

Opondo-se à corrente entusiasta sobre o valor das marcas e seu potencial no mercado global, Moorthi (2004) alerta que as marcas sozinhas não sobrevivem, precisam de empresas sólidas. Em sua crítica cita os estudos de Aaker (1992, 1996a, 2007) enfatizando que existe verdadeiro silêncio sobre o fato de que embora as marcas estejam entre os ativos mais importantes de uma organização, elas são apenas parcialmente responsáveis pelo seu próprio sucesso ou fracasso. Em certos casos uma marca pode falhar, não porque existe algo de errado com ela, mas devido às circunstâncias do ambiente social, político, econômico, ou das forças de regulação. Se a propaganda e o uso dos cigarros em determinados lugares são proibidos, por exemplo, todos os esforços da marca estarão enfraquecidos. Da mesma forma, uma organização sem estratégias bem definidas pode acabar eliminando uma marca com potencial de mercado e lucratividade (MOORTHI, 2004).

Diante do exposto, a estratégia de criar e gerenciar uma marca global utilizando-se de um modelo de BE mostra-se como um caminho possível para o crescimento e internacionalização das empresas brasileiras de cosméticos.

2.1.2 Brand equity

BE é uma prática, relativamente recente, de atribuição de medição dos atributos da marca, que teve início a partir das inúmeras fusões e aquisições que aconteceram durante as décadas de 80 e 90, principalmente nos Estados Unidos. Nesta década diversas transações de compra e venda de grandes corporações foram feitas como da *Pillsbury* pela *Grand Metropolitan* e a compra da *Kraft Inc.* pela *Philip Morris Companies Inc.*, tendo necessidade de se avaliar o valor da marca no mercado e suas estimativas de fluxos de caixa futuros, e não apenas seu valor como ativo financeiro (FARQUHAR, 1989; KELLER, 1993). Esta situação motivou estudos

voltados para a identificação do valor da marca considerando-se também o papel do consumidor e da empresa nesta relação (AAKER, 1992; KELLER, 1993).

O termo BE, na literatura sobre gerenciamento de marcas, apresenta variações no conceito e terminologia. Em português, inclusive, encontramos diferentes traduções para o mesmo termo: equidade da marca, capital da marca, ativo da marca ou valor da marca. Neste trabalho adotou-se o conceito e o modelo de BE desenvolvido por Aaker (2007), que define BE como um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa.

A opção pelo modelo de Aaker (1992) deve-se ao fato de ser este autor o pioneiro na formalização e divulgação dos estudos sobre BE (LOURO, 2000) e por sua larga produção científica nos últimos vinte anos (FARQUHAR, 1989, LOURO, 2000).

Explorando um pouco mais o conceito de BE, Martins (2006) diz que é tudo que a marca possui, englobando a parte tangível e intangível, que contribuirá para o crescimento sustentado da empresa. Trata-se da soma de valores e atributos das marcas, que se transformarão em lucros para os proprietários e acionistas.

Conforme entendimento de Gerzema (2009) e Lebar (2005), BE diz respeito ao valor intangível agregado a uma empresa em consequência de seus bem-sucedidos esforços de estabelecer uma marca forte. O BE representa a atratividade de uma marca no mercado e permite que as empresas pratiquem preços *premium* por seus produtos e serviços, contribuindo, assim para o aumento da margem de lucro

Quanto à medição dos atributos das marcas Aaker (1996.b) e Martins (2006) indicam que devem abranger dois tipos de medidas: a) financeira tais como vendas, custos, margens de lucro e retorno de investimento, e b) medidas que avaliam a percepção do cliente em relação à marca, tais como as dimensões de diferenciação, relevância, estima, familiaridade, lealdade e qualidade percebida, para citar apenas algumas. As duas medidas se complementam, disponibilizando informações úteis para o gerenciamento da marca e da própria empresa. Aaker (1996b) ressalta que é importante que as medidas e seus respectivos indicadores possam refletir o valor da marca como ativo, focando em uma vantagem sustentável que não seja facilmente imitada pela concorrência.

Farquhar (1989) elenca três elementos necessários para se construir uma marca forte e alavancar o BE: a) avaliação positiva da marca por parte do consumidor; b) associações do consumidor entre marca e o produto, influenciando na sua atitude e decisão de compra; e c) imagem consistente da marca.

Aaker (1996b) adverte que as medidas devem ser sensíveis, detectando as mudanças no BE, evitando que o verdadeiro valor da marca seja mascarado. Se o BE cai devido a uma ação da concorrência, por exemplo, as medidas devem ser capazes de perceber esta alteração e identificar qual indicador foi afetado. Por outro lado, se existe um indicador com boa performance e estável, a medida deve refletir esta estabilidade. Em ambos os casos, o acompanhamento das medidas do BE permitirá um melhor gerenciamento da marca no mercado.

Quanto ao valor explicativo das medidas de BE, Aaker (1996a) reforça que estas medidas devem ser passíveis de serem aplicadas tanto em marcas corporativas, como em marcas de produtos ou linhas, quanto em diferentes mercados e países. Aaker (1996b) ainda aborda a questão dos pesos de cada

indicador em relação à medição final do BE, ressaltando que não julga necessário fazer ponderações diferentes para cada indicador.

Entretanto, o próprio Aaker (1992) questiona sobre qual seria a utilidade de se criar e gerenciar o BE de uma marca. E ainda, como este BE seria determinado. Partindo dos elementos na Figura 1, Aaker (1992) apresenta o seu modelo de BE, que pretende responder a estes questionamentos.

2.1.2.1 Modelo de BE - Aaker (1992)

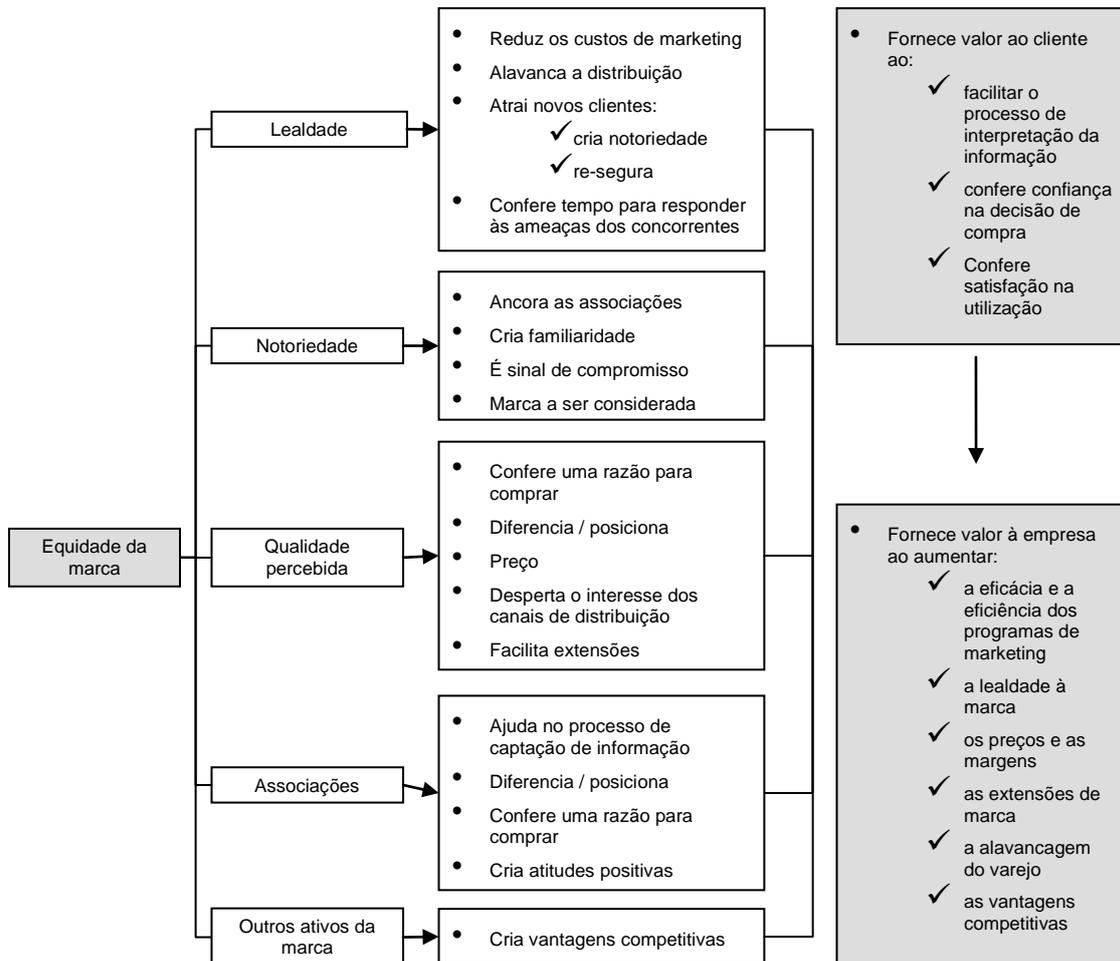


Figura 1 - Como o *Brand Equity* gera valor
Fonte: Aaker (1992)

Segundo Aaker (1992) o BE está relacionado a cinco variáveis e tem seu foco no papel e função do consumidor para a marca. A seguir foi detalhado cada uma das cinco variáveis já que estas formam a base do modelo de BE proposto por Aaker (1992).

1) **Lealdade:** capacidade do consumidor em ser fiel à marca no momento de escolha e decisão de compra do produto. Esta lealdade pode variar desde um comportamento de indiferença à marca e, neste caso o consumidor é sensível a preço. Indo até o um nível de lealdade em que o comprometimento com a marca,

pode passar a representar uma forma de expressão da personalidade deste consumidor.

2) **Notoriedade:** capacidade do consumidor de relacionar o produto com a categoria de produto a qual ele pertence. A notoriedade pode variar desde a mera lembrança de uma exposição prévia à marca até o chamado *top of mind*, que seria a primeira marca lembrada pelo consumidor.

3) **Qualidade percebida:** a qualidade não está necessariamente relacionada com especificações técnicas ou com características do produto. A qualidade que o consumidor considera relaciona-se ao sentimento de respeito à marca. Essa percepção de qualidade possibilita à empresa cobrar preços *premium*, e a lançar extensões da marca no mercado.

4) **Associações:** são as lembranças que a marca ativa no consumidor e que estariam relacionadas com os nódulos da marca, os quais teriam uma série de ligações com outras lembranças. Esses nódulos e suas ligações seriam correspondentes ao posicionamento da marca.

5) **Outros ativos da marca:** são as patentes, marcas registradas, licenciamentos etc.

Aaker (1992) salienta que estas cinco variáveis se relacionam, se influenciam e geram uma série de benefícios e de valor, tanto para a empresa, como para os consumidores, tais como: a) para os consumidores, economia de tempo, confiança na decisão de escolha e satisfação na experiência de uso; e b) para a empresa, eficácia dos programas de marketing, elasticidade quanto a preços, extensões de marca, poder de negociação com a cadeia de suprimentos e vantagem competitiva.

Portanto, o BE gera valor tanto para o cliente como para a empresa, conforme Aaker (1992), que aponta três formas de geração deste valor: a) ajuda o cliente a

interpretar e conhecer a marca, economizando seu tempo e minimizando a ameaça de produtos e marcas substitutas; b) afeta positivamente a confiança do cliente no momento de decisão da compra, já que será possível lembrar-se de suas experiências anteriores com o produto; e c) aumenta a satisfação do cliente quando este usa um produto no qual reconhece qualidade e lhe permite fazer associações favoráveis à marca.

A vantagem competitiva também é um dos benefícios do BE para a empresa, conforme destaca Farquhar (1989), já que uma marca forte possibilita: a) criação de uma plataforma de base para lançamento de novos produtos, para extensão de linhas e até mesmo para licenciamentos; b) resiliência para a empresa sobreviver em tempos de crise; c) provê resistência nos casos de ataques da concorrência. Uma marca que ocupe a posição de líder também pode ser uma barreira para novos entrantes.

Diferentes visões e metodologias de BE podem ser utilizadas, portanto, apresenta-se a metodologia de Keller (1993) em contraponto à de Aaker (1992).

2.1.2.2 Modelo de BE - Keller (1993)

O conceito de BE para Keller (1993) está baseado no consumidor CCBE (*Consumer Based Brand Equity*). Este tipo de valor é conquistado quando o consumidor está familiarizado com a marca e faz associações entre uma marca específica e as demais. O modelo está relacionado a dois tipos de conceitos que se relacionam entre si:

1) Consciência da marca: se relaciona com a força da marca na memória do consumidor, e representa sua habilidade para identificar a marca em diferentes contextos de mercado.

2) Imagem da marca: diz respeito às percepções do consumidor sobre uma marca, refletida nas associações que guarda na memória. O conceito de imagem da marca pode ser melhor entendido agrupando-o em atributos do produto ou serviço; benefícios, ou seja, o que os consumidores esperam do produto; e atitudes, que representam a avaliação geral do consumidor sobre a marca e seu conseqüente comportamento em relação à mesma.

O escopo do BE ainda contempla o conceito de valor da marca, que é considerado um dos mais importantes, já que o BE existe para criar, gerenciar, tentar manter e medir o valor atual ou potencial deste ativo nos mercados. Portanto, detalhamos a seguir os principais pontos relacionados ao conceito valor da marca.

2.1.3 Valor da marca

O valor da marca, conforme Aaker (1992), é quanto uma marca, representa para os negócios de uma empresa. Este valor pode ser mensurado por meio de pesquisas qualitativas, quantitativas, de auditorias, de procedimentos contábeis e também pela aplicação de métodos de avaliação de marcas desenvolvidos por empresas especializadas, tais como: *Young & Rubicam*, *Interbrand*, *Total Research Corporation* dentre outras. Independentemente da forma, a mensuração deste valor pode servir de suporte às tomadas de decisões para elaboração dos planos estratégicos e competitivos da empresa (HEMZO, 2002; LOURO, 2000).

Kotler (2000) reitera que o valor patrimonial de uma marca está altamente relacionado à fatia de mercado, ao grau de reconhecimento, à qualidade percebida, às fortes associações mentais e emocionais e a outros componentes como as

patentes, marcas registradas e habilidade de relacionamento com a cadeia produtiva.

Aaker (2007) mostra que estimar o valor de uma marca envolve uma lógica simples, composta de três etapas:

1º) É identificado o fluxo de rendimento de cada um dos principais mercados de produto em que a marca esteja sendo oferecida.

2º) As receitas são então divididas naquelas atribuíveis: a) à marca, b) a ativos fixos, como fábricas e equipamentos e, c) a outros itens intangíveis, como mão-de-obra, sistemas, processos ou patentes.

3º) As receitas que podem ser atribuídas à marca são capitalizadas, fornecendo um valor para a marca naquele mercado. Ao agregar os diversos valores de mercado do produto, é possível chegar ao valor geral daquela marca.

Visto por outra perspectiva o conceito de valor da marca está relacionado com dois fatores: conceito de quota na mente do consumidor e valor financeiro da marca (KAPFERER, 1997).

Entretanto, uma marca só alcança valor de mercado, se a empresa estiver disposta a gerenciar o escopo do BE, que requer procedimentos de criação da identidade, da arquitetura, de inovação e de integridade da marca, conforme aponta Aaker (2007) em seu modelo de construção de marcas líderes.

2.1.4 Modelos de avaliação de marca

A partir da familiaridade das empresas e do mercado com o conceito de *BE* foram sendo criados modelos empresariais de avaliação de marcas. Estes modelos têm sido desenvolvidos por instituições especializadas em medição do valor da marca. Louro (2000) relaciona nove destes modelos, com seus respectivos indicadores de BE, conforme Quadro 1. Um dos modelos citados é o BAV®, aplicado neste estudo.

Medida	Organização	DIMENSÕES DE AVALIAÇÃO			
		Medidas diretas			
		Notoriedade	Associação / Diferenciação	Qualidade percebida / liderança	Lealdade
Brand Asset Valuator	Youh & Rubican	Familiaridade	Diferenciação, relevância, estima		
Brand Equity Index	Longman-Moram Analytics, Inc.		Índice de durabilidade (futuras expectativas do consumidor em face da marca)		Preço relativo
Consumer Brand Equity	Leo Burnett Brand Consultancy				
The Conversion Model	Market Facts, Inc.				Disponibilidade para continuar a comprar a marca
	DDB Nedhan WorldWilde	Notoriedade	Gosto	Qualidade percebida	
EquiTrend	Total Research Corporation		Saliência	Qualidade percebida	
Equity Monitor	Yankelovich Ciancy & Schulman		Fatores que criam valor, valor atitudinal		Valor comportamental
Image Power	Landor Associates	Familiaridade	Estima		
Top Brands	Interbrand			Liderança, estabilidade	Tendência

Quadro 1: Modelos empresariais de avaliação do desempenho de uma marca

Fonte: Louro (2000).

Nota: Adaptado pela autora.

De acordo com Louro (2000), o grande número de modelos de avaliação da marca se deve ao fato do conceito de marca apresentar diversidade de perspectivas e definições. De um lado, considera-se a marca como ativo intangível que se soma ao produto, portanto relacionado a questões mais subjetivas ligadas ao consumidor tais como: qualidade percebida, familiaridade, lealdade, estima. Por outro lado, privilegia-se o valor financeiro das marcas, a partir de medidas ligadas ao mercado

como despesas de marketing, marketing *share*, vendas, preço relativo, dentre outras variáveis.

2.1.4.1 Modelo *Brand Asset Valuator* - BAV®

Neste estudo aplicou-se o modelo BAV® de avaliação qualitativa de marca que tem como principal objetivo identificar o quanto o consumidor conhece e valoriza a marca, medindo seu valor atual e potencial no futuro (FIGUEIREDO, 2007; GERZEMA, 2009; LEBAR, 2005; LOURO, 2000). O resultado desta medição mostra a posição da marca no mercado e o quanto esta é capaz de influenciar no preço que o consumidor se dispõe a pagar pelo produto, e no seu grau de fidelidade à marca.

O modelo BAV® foi escolhido por se relacionar diretamente com as bases teóricas do modelo de Aaker (1992), conforme citado na seção 2.1.2.1, e oferece uma maneira prática de avaliar o valor da marca e de classificá-la quanto aos padrões de atuação no mercado.

A primeira pesquisa para avaliação do valor da marca feita pelo BAV® foi realizada em 1993. Atualmente, já foram entrevistados mais de 750.000 consumidores e mais de 44.000 marcas foram avaliadas em aproximadamente 51 países, inclusive no Brasil. Esta pesquisa é feita a partir de metodologia específica que parte de 48 indicadores. Os dados provenientes destas pesquisas têm permitido o desenvolvimento de diversas pesquisas acadêmicas (AAKER, 1999; FIGUEIREDO, 2007; GERZEMA, 2009; LEBAR, 2005; LOURO, 2000; MIZIK, 2009), além de servirem para que empresas gerenciem suas marcas de forma mais estruturada.

O modelo BAV® tem como base quatro pilares: diferenciação, relevância, estima e familiaridade, buscando demonstrar que as marcas são construídas em uma progressão muito específica a partir das estratégias das empresas que impactam a percepção dos consumidores. Esta progressão tem o indicador *diferenciação* em sua base, com potencial para impactar e ou influenciar os demais indicadores.

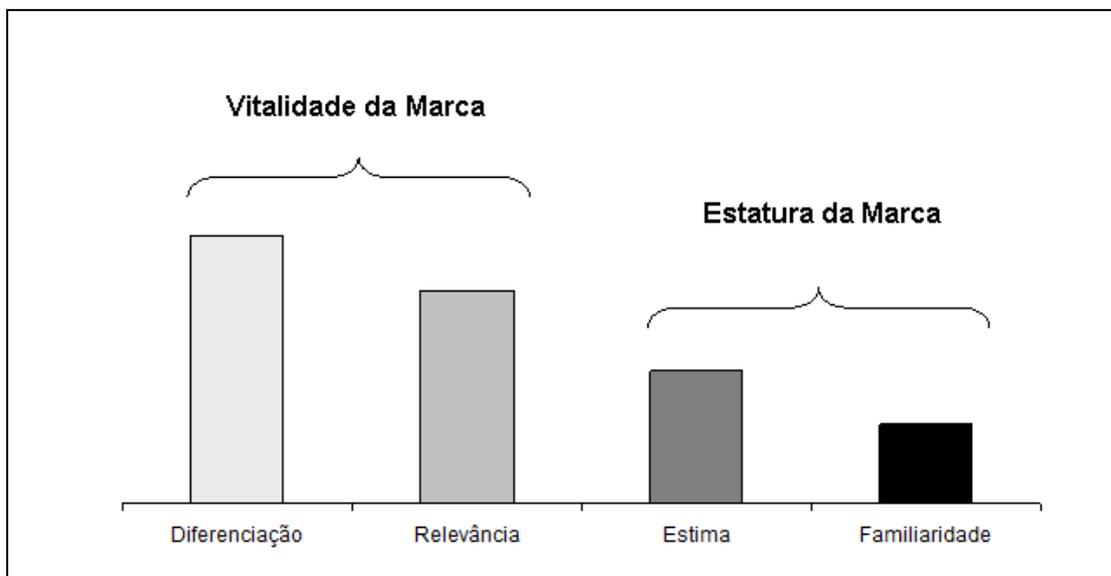


Figura 2: Quatro pilares do BAV®
Fonte: BAV® (2010)

O significado dos quatro pilares está detalhado a seguir:

- Diferenciação (DE) é o caráter distintivo de uma marca, percebido pelo consumidor, constituindo aspecto crítico para seu sucesso e inclui lançamentos de produtos, relançamentos, inovação e dinamicidade. Ela define a marca e a distingue de todas as outras. Como tal, a diferenciação é o catalisador das ações no desenvolvimento da marca. Em relação ao *mix* de produtos, a diferenciação representa a inovação, os lançamentos de novos produtos, o desenvolvimento de linhas, criação de embalagens diferenciadas, dentre outras ações. Um baixo nível

de diferenciação pode representar uma clara advertência de que uma marca está perdendo potencial de mercado (GERZEMA, 2009; LEBAR, 2005; MIZIK, 2009).

- Relevância (REL) é o grau de importância e utilidade que uma marca, por intermédio de seus produtos, tem para o consumidor. Se uma marca não é relevante, significa que ela pode ser trocada a qualquer momento pelo concorrente. Quanto maior for a *relevância*, maior será o potencial de penetração no mercado (GERZEMA, 2009; LEBAR, 2005; MIZIK, 2009).

- Estima (EST) é a medida que identifica o quanto os consumidores consideram e acreditam na marca. A estima é influenciada pela percepção de qualidade e pelas experiências dos consumidores com a marca quanto ao cumprimento de suas promessas em relação ao produto (GERZEMA, 2009; LEBAR, 2005; MIZIK, 2009).

- Familiaridade (FAM) refere-se ao quanto os consumidores conhecem e interiorizaram o que a marca representa. Esta familiaridade pode advir como resultado do marketing e esforços de comunicação da marca com seu público alvo, somados à experiência de uso do produto pelo consumidor (GERZEMA, 2009; LEBAR, 2005; LOURO, 2000; MIZIK, 2009).

O percentual dos indicadores obtidos a partir da medição de cada um dos quatro pilares, com os respectivos cálculos e pontuações, gera dois tipos de medição para as marcas, que somados, representam o valor da marca, ou *brand asset*, termo equivalente em inglês que será utilizado neste trabalho. O percentual alcançado pelo *brand asset* pode ser utilizado para auxiliar nas decisões de ações e estratégias no gerenciamento das marcas. Estes dois tipos de medição são chamados de *vitalidade* da marca e de *estatura* da marca, e estão estruturados da seguinte forma (GERZEMA, 2009; LEBAR, 2005):

a) A vitalidade da marca é o resultado da soma dos indicadores *diferenciação* e *relevância*. A *vitalidade* é um indicador de liderança, buscando também indicar o crescimento futuro da marca. Os indicadores *diferenciação* e *relevância* podem ajudar a marca a se destacar no mercado quanto aos concorrentes.

b) A estatura da marca considera o resultado da pontuação para os indicadores *familiaridade* que o público tem da marca e para o indicador *estima* do público por ela. A *estatura* é um indicador do momento atual, mostra o valor operacional presente da marca, já que *estima* e *familiaridade* tendem a refletir mais o que os consumidores pensam da marca no momento, do que como a considerarão no futuro.

Portanto, a estrutura do BAV® parte dos indicadores, considerando as diversas interações entre eles, para gerar o percentual de *brand asset* da marca, conforme ilustrado na Figura 3, a seguir.

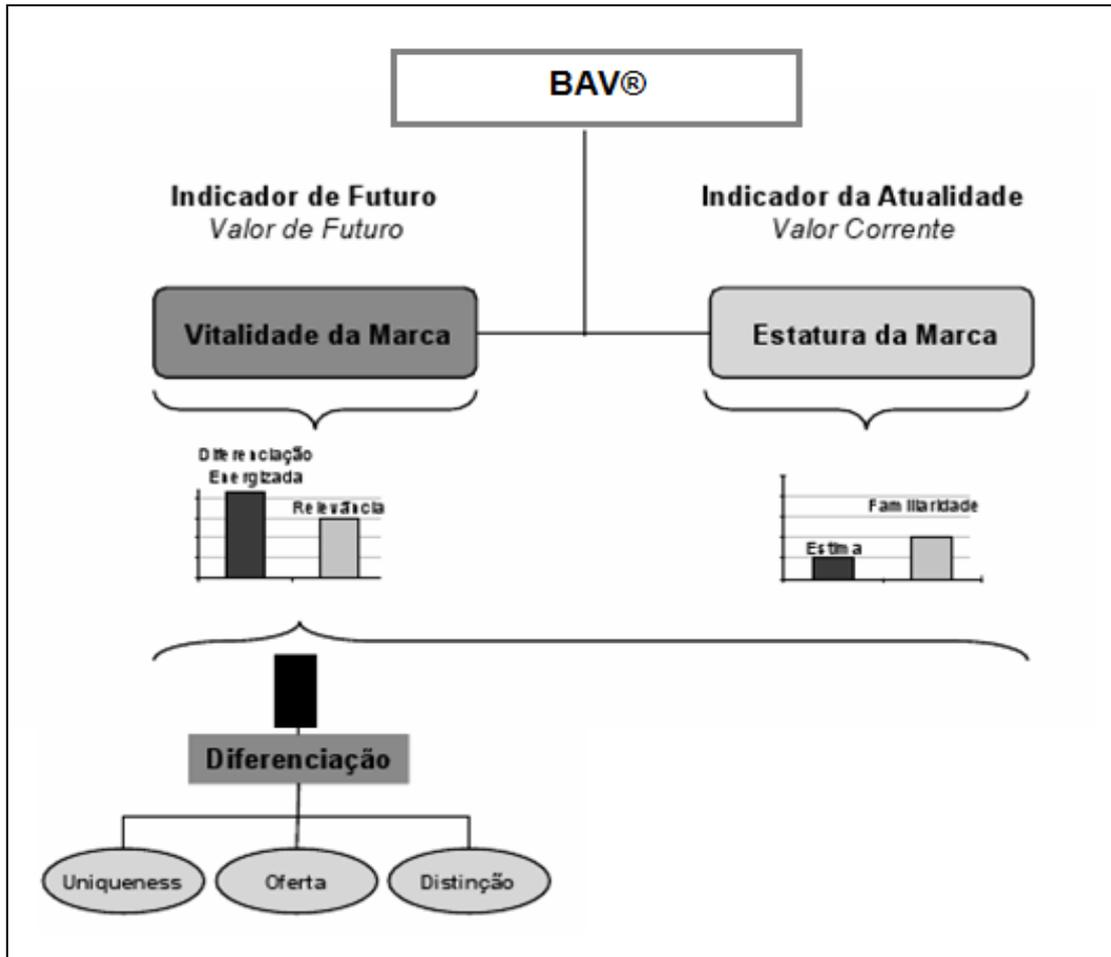


Figura 3: Indicadores de *brand asset* - BAV®

Fonte: Gerzema, 2009.

Nota: Adaptado pela autora.

O indicador *diferenciação* é o único que está destacado na figura 3 acima, e com seus atributos detalhados. Isto se deve à importância que este indicador tem na construção deste modelo. *Diferenciação* é um fator crítico para o sucesso e manutenção da marca no mercado, apresentando três componentes: a) distinção – aponta a habilidade da marca oferecer produtos, serviços ou benefícios inovadores e, dentro do possível, longe do alcance de reprodução pelos concorrentes; b) uniqueness – reflete a essência e personalidade da marca, e se relaciona fortemente com originalidade e autenticidade; e c) oferta – indica o poder de precificação da

marca, permitindo a prática de preço *premium* (AAKER, 1996a; GERZEMA, 2009; LEBAR, 2005; MIZIK, 2009).

A *diferenciação* também se relaciona diretamente com a habilidade de se estabelecer vantagem competitiva. Porter (1986) e Farquhar (1989) argumentam que para se ter vantagem competitiva sustentável é preciso ir muito além do operacional. A marca precisa desenvolver estratégia competitiva difícil de ser copiada, criando, desta forma, valor para a marca e diferencial competitivo.

Entretanto, apesar da importância da diferenciação, é relevante destacar que o percentual referente ao *brand asset* é gerado a partir das várias relações existentes entre os quatro pilares, e os resultados destas interações podem oferecer valiosas informações sobre a marca, conforme demonstrado na Figura 4, que apresenta as relações entre os pilares contidos em cada par de mensurações.

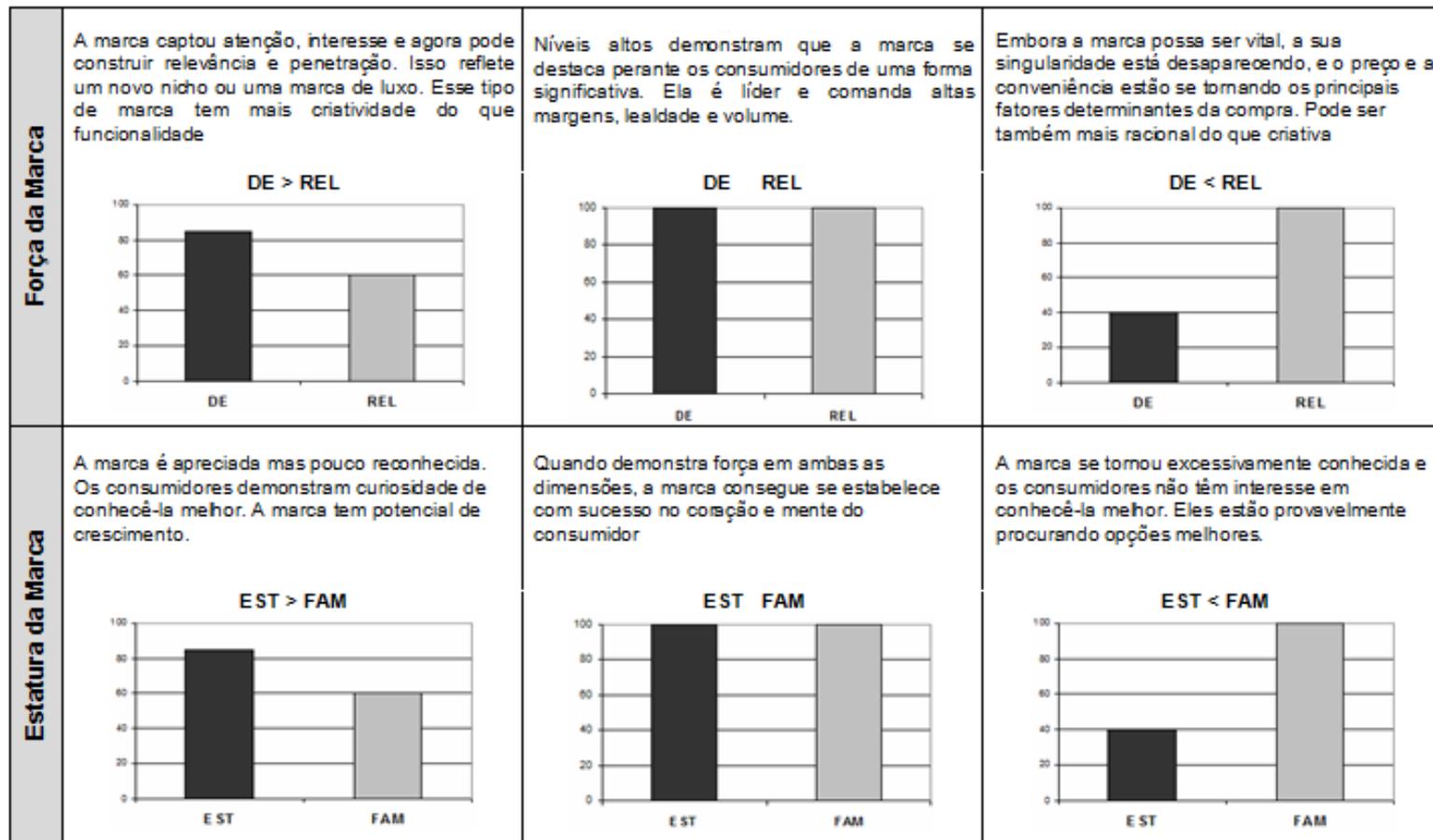


Figura 4: Relações entre os pilares

Fonte: GERZEMA (2009).

Nota: Adaptado pela autora.

Após o entendimento do funcionamento das relações entre os pilares e a identificação do *brand asset* o modelo BAV® oferece a possibilidade de se classificar a marca quanto ao seu padrão de atuação no mercado, encaixando-a em um dos quatro quadrantes do *Power grid*, conforme apresentado na seção a seguir.

2.1.4.2 Quadrantes do *Power grid* - padrões de atuação no mercado

O *Power grid* é composto por quatro quadrantes, resultantes do cruzamento de dois níveis de valor da marca – vitalidade e estatura, que auxiliam as marcas a identificarem sua posição e respectivos movimentos no mercado. A cada quadrante é atribuído um padrão de atuação no mercado, buscando classificar a estratégia de atuação das marcas.

A figura 5 ilustra os quatro quadrantes do *Power grid*, nomeando cada quadrante de acordo com a posição da marca no mercado, no momento presente. O percentual de cada indicador e a média alcançada pela marca no quadrante pode ser um indicador de qual movimento a marca fará no futuro. Ou seja, pode oferecer alguns indícios sobre o próximo quadrante a ser ocupado, sugerindo, conseqüentemente, qual a posição da marca no mercado em relação aos concorrentes (GERZEMA, 2009; LEBAR, 2005).

A ordem dos quadrantes é considerada no sentido horário, da parte inferior esquerda, num movimento que pretende simular o ciclo de vida da marca.

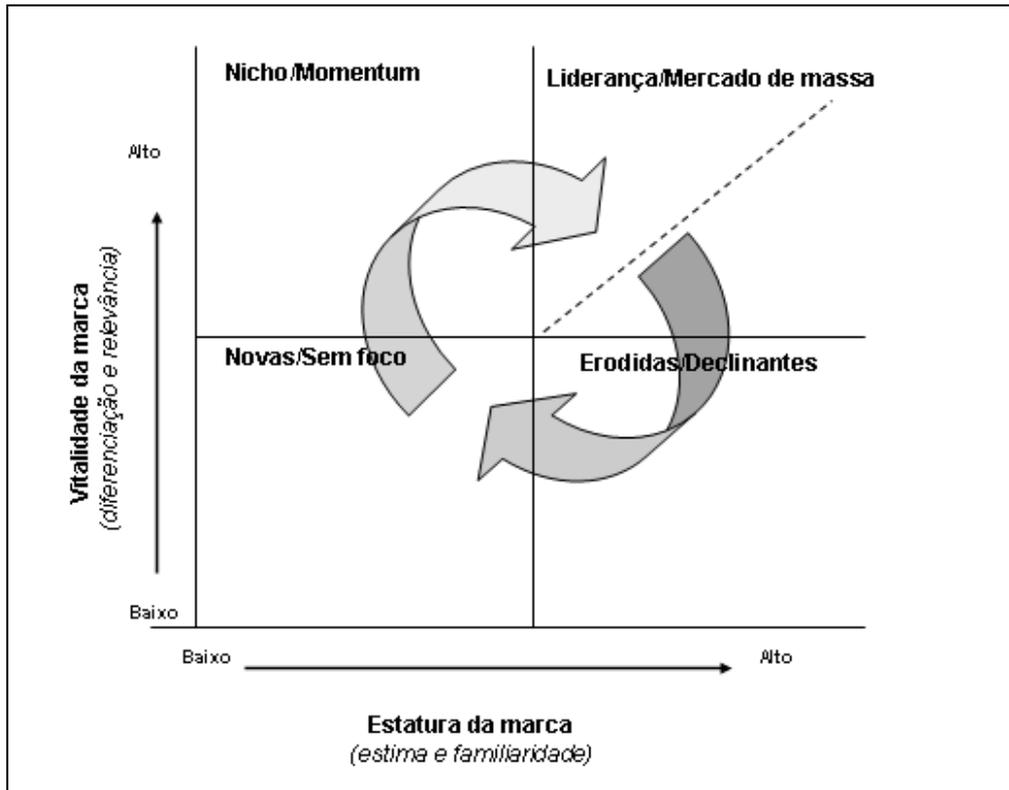


Figura 5: Quatro quadrantes do *Power grid*

Fonte: BAV (2010), GERZEMA (2009).

Nota: adaptado pela autora

Primeiro quadrante – Novas/Sem foco - recaem as marcas *sem foco*, com pouca vitalidade, portanto, com baixas pontuações em *diferenciação e relevância*. Pode-se dizer que são marcas letárgicas, ou ainda, marcas de porte médio que têm seus atributos mal definidos.

Também recaem as marcas novas com alto índice de *diferenciação* e moderado índice de relevância. Isso significa que são novos entrantes no mercado, usando a estratégia de lançamento de produtos diferenciados. Entretanto, apresentam baixos níveis de *familiaridade* e *estima*, devido ao pouco tempo de exposição da marca aos consumidores.

Estas marcas, novas ou sem foco, podem se mover para o quadrante acima quando incrementam sua vitalidade e se tornam marcas de nicho ou ainda marcas com potencial não realizado. (GERZEMA, 2009; LEBAR, 2005)

Segundo quadrante – Nicho/*Momentum* – encaixam-se as marcas com baixa margem de lucratividade, mas com alto potencial. São marcas que atuam com nicho de mercado ou que estão em evidência por algum motivo. O público apresenta interesse por estas marcas, portanto, têm potencial para alcançar um percentual maior de *market share*, posicionando-se de forma mais expressiva em relação à concorrência. A *diferenciação* é o indicador que, geralmente, apresenta o maior índice, se comparado com os demais indicadores. (GERZEMA, 2009; LEBAR, 2005)

Terceiro quadrante – Liderança/Mercado de massa - representa as marcas que estão na liderança, têm alta lucratividade e maior potencial de estabelecer valor futuro. Este quadrante está dividido em duas partes: superior e inferior. Estar na parte superior indica liderança atual, além de apontar para um alto percentual do indicador de *vitalidade* (*diferenciação e relevância*). Estas marcas representam apenas 2% das marcas do mercado e têm um percentual acima de 80% para todos os pilares. Elas são diferentes das outras marcas, são relevantes em suas categorias, são estimadas e têm relação forte com os consumidores.

Entretanto, estar na parte inferior deste quadrante aponta declínio, indícios de queda do valor da marca ou estacionamento da evolução e do perfil de liderança. Nestes casos, geralmente, o indicador de *estatura* (*estima e familiaridade*) se apresenta maior que o de *vitalidade*, representando grande potencial da marca entrar no quadrante de declinantes no futuro (GERZEMA, 2009; LEBAR, 2005).

Quarto quadrante – Erodidas/declinantes - representa as marcas que, provavelmente, estão se tornando *commodities* ou talvez pertençam a empresas que

não dependam de suas marcas como geradoras de crescimento. São marcas que passaram a ser cansativas e incapazes de satisfazer o cliente, tanto no que se refere aos atributos do produto, quanto às dimensões da marca. Portanto, são marcas com alto percentual de estima e familiaridade, mas que apresentam baixo percentual do indicador *diferenciação*, o que pode representar perigo na manutenção da marca no mercado, já que é este indicador que oportuniza renovação e inovação dos produtos e da própria marca (GERZEMA, 2009; LEBAR, 2005).

2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

2.2.1 O processo de internacionalização: motivações e conceitos

Na década de 90, a combinação da abertura comercial com a estabilização da economia acarretaram o aumento da concorrência no mercado doméstico brasileiro e incrementou a entrada de concorrentes estrangeiros. Este contexto passou a representar uma ameaça para muitas empresas brasileiras, que passam a buscar a expansão internacional para diversificar riscos, alcançar economia de escala e aprender a operar em mercados internacionais (ROCHA, 2003).

As empresas brasileiras apresentavam inexpressiva participação nos mercados externos devido à forte dependência de vantagens comparativas da base nacional (recursos naturais, mão-de-obra), da instabilidade macroeconômica e da configuração de ativos no país, conforme Casanova (2009); Kupfer (1995); Cyrino; Barcellos (2006).

Com a estabilização e as reformas estruturais pelas quais passou a economia brasileira, as empresas começam a encarar o desafio da

internacionalização, buscando transferir as vantagens comparativas adquiridas no país de origem para suas competências distintivas, estabelecendo, então, suas vantagens competitivas com modelos de negócio adaptados a diferentes contextos culturais, institucionais e mercadológicos (CYRINO; BARCELLOS, 2006).

Esta tentativa de estabelecer e ter sucesso no processo de internacionalização das empresas teve como motivação, conforme Rocha; Barretto (2003), cinco padrões: crescimento, consolidação, sobrevivência, oportunidade – venda de excedente de produção; e intenção estratégica. Dunning (1994) e Verbeke (2009), ressaltando motivações econômicas, identificaram quatro padrões: a) a busca por novos mercados (*market seeking*), b) a busca por novas fontes de recursos/matérias-primas(*resource seeking*); c) a ênfase na eficiência dos custos (*efficiency seeking*); e d) a busca de estratégias competitivas da empresa (*strategic seeking*).

Estes padrões e motivações representam ganhos para as empresas em seus processos de internacionalização, podendo ser detalhado da seguinte forma (MORA JR, 2008; ROCHA; BARRETTO, 2003; TANURE, 2006; TAVARES, 2006):

- a) neutralizar assimetrias comerciais (escapando de barreiras comerciais e ou protecionistas);
- b) aproveitar vantagens comparativas e competitivas do país de origem;
- c) dominar a relação de interdependência e rivalidade em mercados com competição oligopolista;
- d) superação das barreiras tarifárias e não-tarifárias locais, operando com as vantagens de *player* local;
- e) diversificar riscos: redução da dependência do mercado interno, de riscos políticos e econômicos, de risco de *portfólio*;

- f) reduzir os custos de capital pela redução do risco;
- g) tentar evitar o crescimento dos líderes de mercado;
- h) responder à invasão competitiva no país de origem;
- i) controlar os canais de distribuição, conhecer a dinâmica da demanda nos mercados locais e contornar os custos de transporte de mercadorias;
- j) aprender a operar em mercados internacionais, desenvolvendo competências gerenciais com capacidade internacional;
- k) utilizar as competências adquiridas para a melhoria do posicionamento no mercado-alvo;
- l) alcançar economia de escala (maior escala, aumento da capacidade);
- m) lançar novos produtos, a partir da proximidade com os consumidores;
- n) acessar um amplo universo de *benchmarking* e identificação de melhores práticas em internacionalização de empresas.

O conceito de internacionalização, assim como suas principais motivações, tem recebido definições que variam em seu foco. Cyrino; Barcellos (2006) consideram internacionalização como movimentos das empresas além das fronteiras de seu país de origem.

Rocha (2003) afirma que “internacionalização pode ser definida como um processo de crescente envolvimento com operações internacionais”. Essas operações internacionais podem ser de dois tipos: para dentro (*inward*) e para fora (*outward*). A internacionalização para dentro se realiza através de importações, obtenções de licenças de fabricação, compra de tecnologia ou contratos de franquia de empresas estrangeiras. A internacionalização para fora pode ocorrer por meio de exportações, concessão de licenças ou franquias e investimento direto externo – (IDE).

Bartlett; Goshal (1987) definem o conceito de internacionalização como a busca para obter tanto a eficiência global quanto a flexibilidade local. Hitt et al. (2002) apud Rocha (2003) define internacionalização detalhando as principais formas de atuação no exterior :

Internacionalização é o processo por meio do qual a empresa começa a operar fora do seu mercado de origem, podendo adotar cinco formas principais de atuação no exterior: exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisições e estabelecimento de uma subsidiária totalmente nova, além destas formas de internacionalização apresentadas, incluiu uma separação entre exportação indireta, exportação direta e a modalidade de *joint-ventures*.

A discussão sobre os requisitos para se iniciar o processo de internacionalização, atualmente, engloba a exigência de que as empresas tenham marcas fortes, passíveis de se tornarem marcas globais. Indo além, portanto, das questões ligadas à necessidade de infra-estrutura, domínio dos canais de distribuição, escolha da forma jurídica de atuação mais adequada etc. Esta nova realidade, tem feito com que algumas empresas brasileiras se articulem para construir e desenvolver marcas fortes no mercado doméstico, visando o mercado externo e a perspectiva de transformar estas marcas em globais (ROCHA; FREIRE, 2003).

2.3 MERCADO DE COSMÉTICOS

A indústria de cosméticos pode ser considerada uma indústria de natureza global, com a presença de empresas multinacionais que operam em grande número de países e atuam em todos os segmentos, inclusive no de luxo, com produtos de prestígio e semi-prestígio. No Brasil, a entrada das multinacionais teve início em meados de 1950, quando conquistaram o mercado utilizando técnicas avançadas de marketing e propaganda (ROCHA; FREIRE, 2003).

A partir deste contexto, as empresas brasileiras passaram a conviver neste mercado que apresenta forte presença de rivais multinacionais. Esta convivência se torna difícil, pois a estrutura técnico/produtiva da indústria de cosméticos é de baixa complexidade, já que a produção envolve, geralmente, a manipulação de fórmulas que não requerem equipamentos com alto nível de tecnologia ou inovação, ou mesmo complexidade em sua execução/manufatura (ABDI, 2009; HIRATUKA, 2008). Sendo assim, a diferenciação e competitividade podem ser alcançadas pelas empresas que mais investirem em pesquisa e desenvolvimento, estratégias de marketing e no desenvolvimento de marcas globais. Entretanto, estas são estratégias de alto custo, e, portanto, nem sempre podem ser absorvidas por empresas de pequeno e médio porte (ABDI, 2009, GARCIA, 2005, HIRAKUTA, 2008).

A indústria brasileira de cosméticos começa, então, a ocupar espaço significativo, a partir do final da década de 60, quando surge um novo grupo que apresenta e explora um novo conceito: o de cosméticos naturais (ROCHA; FREIRE, 2003). As empresas deste grupo, de capital nacional, praticaram estratégia de marketing inovadora utilizando produtos com fórmulas à base de ativos naturais da biodiversidade brasileira. Esta estratégia de marketing proporcionou certo grau de diferenciação dos produtos em relação às concorrentes multinacionais, caracterizando-se em uma vantagem comparativa (recursos do país de origem) e competitiva (inovação e diversificação do *mix* de produtos das empresas). Outra vantagem que facilitou o estabelecimento destas empresas, àquela época, foi a divulgação da política federal de substituição de importações que gerou um nicho onde puderam se desenvolver (ROCHA; FREIRE, 2003). Este grupo é composto, principalmente, pelas empresas Natura (1969), O Boticário (1977) e Água de Cheiro

(1976) que são consideradas empresas brasileiras de cosméticos de grande porte e com atuação internacional.

Portanto, a indústria brasileira de cosméticos vem participando ativamente do cenário produtivo e econômico do país, tendo movimentado 29 bilhões de dólares no ano de 2008, tendo como seu aliado o fato do Brasil ser o terceiro maior mercado consumidor de cosméticos do mundo (EUROMONITOR, 2010). O crescimento constante desta indústria tem apontado sua capacidade de gerar riqueza e distribuição de renda, já que em 2006 o Produto Interno Bruto (PIB) cresceu 3,7%, a indústria brasileira cresceu 2,8% e a indústria de cosméticos cresceu 14,2% (ABIHPEC, 2009).

Esta breve história da indústria brasileira de cosméticos serve como introdução às informações sobre a estrutura e o desempenho deste setor que serão apresentadas na seção seguinte.

2.3.1 Características do mercado e das empresas de cosméticos

As informações sobre as características do mercado e das empresas de cosméticos estão fortemente baseadas nos seguintes estudos: Relatório de acompanhamento setorial higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (Hiratuka, 2009); Boletim de conjuntura industrial, acompanhamento setorial, panorama da indústria e análise da política industrial (Hiratuka, 2008); Estudo prospectivo indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (ABDI, 2009), no artigo de Garcia (2005) e nos relatórios e dados do EUROMONITOR (2010). Devido à importância desta indústria, o governo federal tem encomendado às universidades diversos estudos para mapeá-la e apoiá-la no processo de internacionalização.

Importante ressaltar que estes estudos das características também apontam os principais problemas desta indústria, sendo estes: a) carência de marcas fortes e globais; e b) desconhecimento ou falta de domínio dos principais canais de distribuição nacional e internacional.

Hirakuta(2008) e Garcia(2005) apontam estes como sendo os principais impedimentos para que a indústria de cosméticos brasileira deslanche num nível de competição global, já que no nível doméstico esta indústria tem crescido constantemente com uma demanda em ascensão tanto no Brasil, como na América Latina e nos mercados emergentes.

2.3.1.1 O produto

A definição da Agência de Vigilância Sanitária (ANVISA) para cosméticos, citada em Hiratuka (2008) facilita o entendimento do produto desta indústria:

Preparações constituídas por substâncias naturais ou sintéticas, de uso externo nas diversas partes do corpo humano, pele, sistema capilar, unhas, lábios, órgãos genitais externos, dentes e membranas mucosas da cavidade oral, com o objetivo exclusivo ou principal de limpá-los, perfumá-los, alterar sua aparência e ou corrigir odores corporais e ou protegê-los ou mantê-los em bom estado.

De acordo com esta definição, percebe-se que a indústria de cosméticos abrange a fabricação de uma larga gama de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cuidados com a pele. Por isso, encontramos na literatura o termo Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC), que denomina a indústria que produz os seguintes produtos, conforme demonstrado no Quadro 2.

INDÚSTRIA	SEGMENTOS DE PRODUTOS
COSMÉTICOS	Cuidados para bebês
	Banho
	Desodorantes
	Cabelo
	Pintura dos cabelos
	Homens
	Higiene oral
	Perfumes e fragrâncias
	Pele - face e corpo
	Depiladores
	Proteção solar

Quadro 2: Segmentos de produtos
Fonte: Euromonitor (2010).

Neste trabalho, utilizou-se o termo cosméticos, de forma genérica, representando qualquer e todos os segmentos de produtos produzidos pelas empresas desta indústria.

2.3.1.2 A indústria – estrutura técnico-produtiva, barreiras de entrada e porte

A estrutura técnico/produtiva das empresas na indústria de cosméticos caracteriza-se pela simplicidade de operação, já que a produção envolve, geralmente, a manipulação de fórmulas que não requerem equipamentos com alto nível de tecnologia ou inovação, ou mesmo complexidade em sua execução/manufatura (ABDI, 2009; HIRATUKA, 2008). No caso de produtos que exigem equipamentos e modos de execução mais sofisticados, como pó compacto, blush, e batom as empresas lançam mão da terceirização, contratando empresas especializadas e acrescentando suas marcas para que possam incluir em seus *portfolios* de produtos (GARCIA, 2005).

Devido à simplicidade da base técnico-produtiva, as barreiras de entrada não são significativas, o que permite a existência de um elevado número de pequenas e

médias empresas que formam um mercado altamente estratificado quanto ao porte e às estratégias de competitividade, mais especificamente, produção e comercialização (ABDI, 2009; HIRATUKA, 2008).

2.3.1.3 Tipos de empresas de grande porte

Segundo Hirakuta (2008; 2009) e Garcia (2005), para o segmento de cosméticos temos dois tipos principais de empresas de grande porte, conforme descrito do Quadro 3:

	Empresas multinacionais	
	Diversificadas	Especializadas
Produção	Cosméticos, alimentos, produtos de limpeza e produtos farmacêuticos	Cosméticos, produtos para cabelo, maquiagem, perfumes, etc
Principais exemplos	Procter & Gamble, Unilever e Johnson & Johnson	Avon, Beiersdorf (Nívea), Chanel, Estée Lauder, L'Oreal, MAC, Shiseido, além das brasileiras Natura e O Boticário.
Canais de comercialização	Tradicionais de varejo, tais como supermercados e farmácias.	Venda direta porta a porta, salões de beleza, lojas especializadas, redes de franquias
Estratégias	Inovação, diferenciação e lançamento constante de novos produtos. Economias de escala e de escopo.	Intenso processo de inovação, de diferenciação e de lançamento constante de novos produtos em curto espaço de tempo. Economias de escala e de escopo.
Marcas globais	Expertise para construção e manutenção de marcas globais	Operam com marcas globais, porém, dando ênfase às estratégias de desenvolvimento de produtos, que se destinam tanto ao consumidor de renda mais elevada quanto ao de baixo poder aquisitivo.

Quadro 3: Tipos de empresas de grande porte

Fonte: Hirakuta (2008; 2009) e Garcia (2005).

Nota: Adaptado pela autora.

2.3.1.4 Tipo de mercado quanto à regulação

A regulamentação, através da ANVISA, órgão que pertence à esfera federal do governo, é uma das características mais relevantes deste setor tanto no âmbito doméstico como no internacional, sendo também uma forma de barreira de entrada, já que cada país tem suas próprias leis que visam evitar danos à saúde dos consumidores. Entretanto, as agências de diversos países têm envidado esforços de harmonização para eleger o padrão europeu como parâmetro, minimizando, assim, estas barreiras de entradas (ABDI, 2009; HIRATUKA, 2008).

2.3.1.5 Mercado mundial de cosméticos

O ranking dos principais mercados consumidores de cosméticos no ano de 2006 era o seguinte: Estados Unidos, Japão e Brasil ocupando as três primeiras posições, seguidos por França, Alemanha, Reino Unido, China, Itália, Rússia e Espanha.

A posição dos países neste ranking, entretanto, não tem sido constante, variando devido a diversos fatores ligados à economia mundial, à taxa de crescimento do consumo nos países emergentes, à taxa de diminuição do consumo nos mercados maduros, dentre outros (ABDI, 2009; EUROMONITOR, 2010; HIRATUKA, 2008).

2.3.1.6 Principais desafios competitivos

Dentre os países em desenvolvimento o Brasil é um dos que conta com um setor de cosméticos com alto potencial competitivo, tanto pelas dimensões de seu mercado, quanto pela existência de uma estrutura industrial capaz de atender à

maior parte desse consumo (HIRATUKA, 2008). Entretanto, apesar do dinamismo no mercado interno, o Brasil ainda possui uma participação pouco expressiva no comércio internacional. Essa participação no mercado internacional é ainda menor se considerarmos os produtos de beleza, maquiagem e perfumes com preço *premium*, ou seja, valor de venda médio bastante superior aos demais. Nesses produtos, a importância da marca como forma de agregar valor é fundamental (GARCIA, 2005).

Percebe-se, portanto, que o aumento do volume e do valor médio das exportações brasileiras no comércio mundial depende fortemente da capacidade das empresas brasileiras de estabelecerem marcas fortes e globais, de utilizar a estratégia de diferenciação do produto e da marca (pesquisa, inovação, lançamentos, extensão de linhas, benefícios, serviços), e de encontrar canais de comercialização adequados ao posicionamento da marca no exterior (ABDI, 2009; EUROMONITOR, 2010; GARCIA, 2005; HIRATUKA, 2008).

2.4 PESQUISAS ANTERIORES

2.4.1 BAV® e *Brand Equity*

Mizik e Jacobson (2009), no estudo *Valuing Branded Businesses*, apresentam uma proposta de metodologia para avaliação do valor da marca, através do método matemático de múltiplos, que considera as características intangíveis das marcas (aspectos ligados à percepção do consumidor), além das informações financeiras relacionadas ao negócio como volume e retorno de vendas, margem de lucro. Com esta metodologia, que usa um modelo matemático, os autores buscaram medir o impacto das características intangíveis da marca no desempenho financeiro

das empresas. Também tiveram como objetivo evidenciar que os modelos de avaliação de marcas podem ter suas performances aprimoradas de forma significativa pela incorporação de dados inerentes às marcas. Para incluir estas características intangíveis no modelo, os autores optaram por aplicar dados provenientes da metodologia BAV®. Estes dados se referem aos indicadores que formam os quatro pilares do *BE* do BAV®, sendo eles: diferenciação, relevância, estima e familiaridade. Portanto, os autores incluíram no modelo de avaliação estes indicadores do BAV®, além dos indicadores financeiros.

Como resultado deste estudo, Mizik e Jacobson (2009) concluem que a inclusão das métricas de avaliação de marcas, neste caso, os quatro indicadores do BAV®, traz robustez para as análises dos modelos financeiros de medição, oferecendo significativo poder de explicação para os fluxos financeiros gerados a partir dos produtos, além de aumentar em 16% a capacidade de previsão da performance futura dos negócios (MIZIK; JACOBSON, 2009). Além disso, concluíram que as marcas podem incrementar o valor percebido dos produtos, e, conseqüentemente, podem atrair novos consumidores e influenciar em suas preferências e escolhas. Este impacto imediato da marca pode se refletir na possibilidade de se praticar preço *premium*, maior escala de produção e ainda lucros maiores. Portanto, alguns dos efeitos das marcas estão refletidos em vendas e na margem de lucro. Registra-se ainda a recomendação da aplicação e medição do impacto de cada indicador de *BE* individualmente, já que cada um influencia as métricas das marcas de forma específica. O exemplo dado por Mizik e Jacobson (2009) destaca o indicador diferenciação, apontando-o como o indicador que melhor interfere e reflete as informações sobre o desempenho vendas.

Lebar (2005) aplicou a análise de *cluster*, dentre outros métodos estatísticos tais como ANOVA, regressão e análise fatorial para realizar pesquisa que avaliou como as alianças entre marcas afetam a percepção do consumidor. Empregando o modelo BAV® e ferramentas de pesquisa, o estudo avaliou dez empresas-alvo e dez empresas aliadas, considerando-se dez diferentes cenários de junções e ou alianças.

O resultado do estudo de Lebar (2005) sugere que a aliança de marcas pode ajudar a construir *BE* em determinadas condições e em certos ambientes. Também sugere que as campanhas de marketing feitas para as marcas aliadas, em conjunto, ajudaram a aumentar a diferenciação percebida. Entretanto, ao mesmo tempo, prejudicaram a percepção de familiaridade e de estima no processo.

Em sua pesquisa, Figueiredo (2007) argumenta que um dos maiores desafios na área de gerenciamento de marcas é o monitoramento do *BE*. O autor propõe o desenvolvimento de um novo modelo de avaliação de marcas, tendo como ponto de partida o modelo de Aaker; Joachimsthaler (2000). Um dos pontos principais era o de simular um modelo capaz de representar esta evolução constante do valor da marca. Então, o modelo foi desenvolvido partindo dos conceitos de *BE* e aplicando a metodologia do sistema dinâmico. Como resultado, propôs-se um modelo que tem como objetivo rodar simulações de diversos cenários através do levantamento de relações casuais entre as variáveis do *BE*.

Louro (2000), em seu artigo Modelos de avaliação de marca, apresentou os resultados do levantamento feito para identificar e agrupar os principais modelos de avaliação de marca, considerando as abordagens acadêmicas e empresariais. A autora discorreu sobre os conceitos de marca, de *BE*, além de tecer comentários sobre as medidas utilizadas por estes modelos: - medida de notoriedade; medidas

de associação/diferenciação; medidas de qualidade percebida e liderança; medida de lealdade e medidas de mercado. Como resultados são apresentados os principais modelos de avaliação do desempenho da marca: BAV®; *Brand Equity Index*; *Consumer Brand Equity*; *The Conversion Model*; *EquiTrend*; *Image Power*; e *Top Brands*.

Em seu artigo, Ailawadi et al (2003) avalia se a estratégia de lucro/margem *premium* poderia ser usado como medida de BE. Para responder a esta questão, o autor apresenta uma revisão dos principais conceitos relacionados ao BE e dos modelos de avaliação de marca, citando: BAV®; *Equity Engine*; *Research International*; e *Brand Z*. A conclusão aponta o lucro/margem *premium* como uma medida eficaz de BE que pode ser associada a medidas como produto e mercado.

2.4.2 Marcas globais de cosméticos, *Brand Equity* e análise de cluster

Kim (2009) a partir da aplicação de um *survey* eletrônico considerando os traços de personalidade e atitude da marca, desenvolveu estudo para avaliar a relação entre o envolvimento do cliente e as percepções de marcas para consumidoras de cosméticos. A análise de *clusters* foi aplicada, posteriormente, para identificar e agrupar os tipos de consumidores, seguida de análise de regressão múltipla que foi usada para determinar a relação entre a personalidade e atitude da marca com cada um dos três tipos de consumidores encontrados. Como resultado este estudo apontou cinco tipos de envolvimento para jovens consumidoras de cosméticos. Os resultados foram similares e recorrentes nas três marcas analisadas: MAC; *Clinique*; e *CoverGirl*.

3 METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA

O presente trabalho desenvolveu pesquisa empírica com abordagem quantitativa e análise estatística, de natureza descritiva, a partir do método multivariado de análise de *cluster* (CRESWELL, 2007; HAIR, 1995; MALHOTRA, 2006). O principal objetivo foi o de estudar o comportamento dos indicadores de *BE* de 17 marcas globais de cosméticos, aplicando a análise de *cluster*, para formar *clusters* de marcas com características semelhantes e identificar os padrões de atuação destes *clusters* no mercado.

Para a realização deste estudo utilizou-se como base de dados os indicadores de *BE*, segundo o modelo *Brand Asset Valuator* - BAV® (2010): diferenciação; relevância; estima; e familiaridade. Estes indicadores avaliam o comportamento e reação do consumidor quanto aos atributos da marca, e foram extraídos a partir das pesquisas realizadas nos anos de 2005, 2007 e 2009, no Brasil.

Portanto, esta é uma pesquisa longitudinal, que envolve medições repetidas de um mesmo *corpus*, ao longo do tempo – cinco anos. Desta forma é possível analisar mudanças ocorridas nos indicadores, durante este intervalo de tempo (MALHOTRA, 2004). O BAV® realiza esta pesquisa em diversos países, com diferentes periodicidades. No Brasil, sua aplicação é feita a cada dois anos.

O tratamento dos dados se deu por meio do *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), bem como os *clusters* encontrados que foi feita através da aplicação dos métodos de *Ward* e centróide (hierárquico), além da validação por meio do método *K-means* (não-hierárquico).

3.2 UNIVERSO E OBJETO DE ESTUDO

3.2.1 A procedência e coleta dos dados

Os resultados das pesquisas realizadas pelo BAV® nos anos 2005, 2007 e 2009 formam a base de dados deste estudo, que disponibiliza os indicadores de *BE* das dezessete marcas globais de cosméticos da amostra, conforme apresentado nos Anexos 1, 2 e 3.

3.2.2 Os indicadores

Os indicadores utilizados nesta pesquisa compõem os quatro pilares do modelo BAV® de avaliação de marca, conforme detalhado no referencial teórico, seção 2.1.4.1. O Quadro 4 apresenta estes indicadores com suas respectivas descrições, de forma resumida.

INDICADORES BAV® Quatro pilares	DESCRIÇÃO
Diferenciação	Mede o grau de distintividade da marca no mercado (lançamentos de produtos, relançamentos, inovação, dinamicidade, imagem e personalidade da marca).
Relevância	Mede a pertinência e significado pessoal da marca para cada consumidor.
Estima	Mede a consideração/respeito que o consumidor tem pela marca.
Familiaridade	Mede o conhecimento do consumidor quanto à existência da marca, seu posicionamento e ao uso dos produtos.

Quadro 4: Indicadores componentes do estudo
 Fonte: Gerzema (2009); Lebar, (2005); Mizik (2009)
 Nota: Adaptado pela autora

3.2.3 O *corpus* - as marcas analisadas

Dezessete marcas globais de cosméticos compõem o *corpus* desta pesquisa, conforme Quadro 5. Estas empresas foram escolhidas a partir dos seguintes critérios: a) atuação de vendas em vários países, portanto, marcas globais; b) *mix* de produtos abrangendo pelo menos um dos 10 segmentos de produtos cosméticos listados no Quadro 2 (Seção 2.3.1.1); e c) ter participação ativa no mercado brasileiro, ou seja, ter os produtos à disposição para venda.

MARCAS		
Água de Cheiro	Avon	L' Oreal
Clean & Clear	Coppertone	Natura
Davene	Johnson & Johnson	Nivea
Leite de Rosas	O Boticário	Revlon
Max Factor	Skala	Sundown
Neutrogena	Vasenol	

Quadro 5: Marcas da amostra
Fonte: Elaborada pela autora

Dados sobre estas marcas, tais como: início das atividades, mix de produtos e canais de distribuição, são apresentados no Quadro 6. Estas informações foram relevantes durante a fase de análise e interpretação das características das marcas e de seu comportamento no mercado.

MARCA	Empresa dona da marca	Início atividades	País de origem	% de mercado em 2008	Mix de produtos	Canal de distribuição
Água de Cheiro	Água de Cheiro	1976	Brasil	*	Face, maquiagem, corpo, cabelo, proteção solar, masculino e perfume	Lojas próprias e franqueadas (em média 600 lojas)
Avon	Avon	1886	EUA	9%	Face, perfume, maquiagem, corpo, cabelo, tintura, proteção solar, masculino	Venda direta (porta a porta)
Clean & Clear	Johnson & Johnson	1957	EUA	**	Face	Lojas, drogarias, supermercados
Coppertone	Merck & Co.	1944	EUA	*	Bronzeamento, proteção solar	Lojas, drogarias, supermercados
Davene	Davene	1976	Brasil	*	Face e corpo – Hidratação, proteção solar, banho	Lojas, drogarias, supermercados
Johnson & Johnson	Johnson & Johnson	1886	EUA	3%	Face, corpo, cabelo, proteção solar, masculino, higiene pessoal, banho	Lojas, drogarias, supermercados
Leite de Rosas	Leite de Rosas	1929	Brasil	*	Leite de Rosas, desodorante, hidratante, sabonete e talco	Lojas, drogarias, supermercados
L' Oreal	L' Oreal	1909	França	5%	Face, maquiagem, corpo, cabelo, tintura, proteção solar, masculino e perfume	Lojas, drogarias e supermercados e salão de cabeleireiro
Max Factor	Procter & Gamble	1909	EUA	***	Maquiagem,	Lojas e drogarias
Natura	Natura	1969	Brasil	13%	Face, perfume, maquiagem, corpo, cabelo, proteção solar, masculino, banho	Venda direta (porta a porta) e no exterior modelo híbrido com loja <i>flagship</i>
Neutrogena	Johnson & Johnson	1930	EUA	**	Face e Cabelo	Lojas, drogarias
Nívea	Beiersdorf AG	1911	Alemanha	1%	Face, corpo, desodorante	Lojas, drogarias, supermercados
O Boticário	O Boticário	1977	Brasil	6%	Face, maquiagem, corpo, cabelo, proteção solar, masculino e perfume	Lojas próprias e franqueadas (em média 2.700)
Revlon	MacAndrews & F. Holdings	1929	EUA	*	Maquiagem, perfume	Lojas, drogarias
Skala	Master Line	1986	Brasil	*	Cabelo	Lojas e salões de beleza
Sundown	Johnson & Johnson	1984	EUA	**	Proteção solar	Lojas, drogarias, supermercados
Vasenol	Unilever	1976	EUA	*	Corpo - Hidratação	Lojas, drogarias, supermercados

Quadro 6: Perfil das marcas da amostra

Fonte: EUROMONITOR, (2010); ABIHPEC (2010), adaptado pela autora

(* = Marcas que dividem a parcela de mercado que resta das líderes.

** = A empresa Johnson & Johnson detém 3% do mercado brasileiro de cosméticos. Entretanto, a fatia da marca Clean & clear, Neutrogena e Sundown não foi informada, ficando na mesma situação das demais que dividem a parcela de mercado que resta das líderes.

*** = A empresa Procter & Gamble detém 7% do mercado brasileiro de cosméticos. Entretanto, a fatia da marca Max Factor não foi informada, ficando na mesma situação das demais que dividem a parcela de mercado que resta das líderes.)

3.3 MÉTODO DE ANÁLISE

3.3.1 Análise de *cluster*

Os dados foram tratados por meio da estatística multivariada de análise de *cluster*, também chamada de análise de agrupamento ou de conglomerados, proporcionando os meios para investigar matematicamente as informações e dados da amostra. A opção por este método estatístico se deve ao fato dele apresentar bons resultados nas análises de estudos de natureza multidimensional, tais como as áreas de negócios internacionais e de marketing. Estas áreas exigem, geralmente, a avaliação concomitante de diferentes dimensões, envolvendo desde estratégias de competitividade, características de mercado, gerenciamento do mix de marketing, às medições do BE. (MALHOTRA, 2006; KETCHEN; SHOOK, 1996; HAIR, 1995).

A análise de *cluster* é um conjunto de técnicas que se propõe descobrir as relações interdependentes existentes entre todo o conjunto de variáveis, para classificá-las e agrupá-las. Este método não faz distinção entre variáveis dependentes e independentes, já que seu objetivo é caracterizar, por meio da montagem dos *clusters*, uma amostra composta de grande número de variáveis. (MALHOTRA, 2006).

Ketchen; Shook (1996) evidenciam que a análise de *cluster* tem sido aplicada, desde a década de 70, em diversas áreas do conhecimento, tais como

administração, marketing, medicina, antropologia, como demonstram os seguintes trabalhos: Couto Júnior (2009); Fávero (2006); Keller (2003); Ketchen; Shook (1996); Kim (2009) e Moll (2009).

Os pontos fortes e fracos da análise de *cluster* enquanto, modelo estatístico, são destacados e comparados pelos estudiosos desta área (HAIR, 2005; KETCHEN; SHOOK, 1996; MALHOTRA, 2006), conforme Quadro 7.

ANÁLISE DE CLUSTER	
Pontos fortes	Pontos fracos
Permite a inclusão de múltiplas variáveis de diferentes áreas, como a de produção, financeira e estratégias de mercado, servindo de fonte da configuração a ser definida.	O pesquisador é o árbitro dos julgamentos necessários para definição das variáveis e dos clusters.
Provê ricas descrições de configurações sem especificar ou se prender a uma teoria específica.	A possibilidade de encontrar clusters que não sejam representativos na realidade do mercado.
Possibilita capturar a complexidade da realidade das marcas.	É recomendável que seja usada juntamente com outros métodos estatísticos.
Permite partir de diferentes dimensões = multidimensionalidade.	
Possibilita o estabelecimento de diversas configurações, mapas e cenários para o <i>brand equity</i> e marketing mix.	
Permite classificar um grande número de observações agrupando-as em múltiplas variáveis.	

Quadro 7: Pontos fortes e fracos da análise de *cluster*

Fonte: Ketchen;Shook (1996); Hair (2005).

Nota: Adaptado pela autora

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

3.4.1 Análise descritiva

A análise de *cluster* teve como objetivo principal, neste estudo, identificar o comportamento dos indicadores de cada marca individual para agrupá-las em *clusters*, e buscar padrões de atuação.

Seguindo as etapas sugeridas por Malhotra (2006) apresenta-se a seguir quais foram os métodos de agrupamento definidos.

3.4.2 Definição do método de agrupamento

Neste estudo, optou-se por aplicar o método aglomerativo hierárquico de *Ward* e centróide para identificação dos *clusters*. A validação foi feita utilizando-se o método não-hierárquico *K-means*. Desta forma atendemos à recomendação dos estudiosos quanto à utilização de outros métodos estatísticos complementares à análise de *cluster* na tentativa de reduzir o grau de subjetividade das interpretações e para validar os *clusters* encontrados (HAIR, 2005; KETCHEN; SHOOK, 1996; MALHOTRA, 2006).

3.4.2.1 Modelo hierárquico de *Ward*

Hair (2005) descreve no método de *Ward*, que a distância entre dois agrupamentos é a soma dos quadrados entre os dois agrupamentos realizados em todas as variáveis. Em cada estágio do procedimento de agrupamento, a soma interna de quadrados é minimizada em todas as partições (conjunto completo de agrupamentos disjuntos ou separados) que pode ser obtida pela combinação de dois agregados do estágio anterior. Esse procedimento tende a combinar agrupamento com um pequeno número de observações. Ele também tende a produzir agregados com aproximadamente o mesmo número de observações.

3.4.2.2 Modelo hierárquico centróide

Hair (2005) descreve que no método centróide a distância entre dois agrupamentos é a distância entre seus centróides. Centróides são os valores médios das observações sobre as variáveis na variável estatística e agrupamento. Nesse método, toda vez que indivíduos são reunidos, um novo centróide é computado. Os

centróides migram quando ocorrem fusões de agregados. Portanto, existe uma mudança no centróide do agrupamento toda vez que um novo indivíduo ou grupo de indivíduos é acrescentado a um agregado já existente.

3.4.2.3 Modelo não-hierárquico *K-means*

Hair (2005) descreve que os procedimentos não-hierárquicos não envolvem o processo de construção em árvore. Em vez disso, designam objetos a agrupamentos quando o número de agregados a serem formados tenha sido especificado. O autor recomenda como primeiro passo a seleção da semente de agrupamento (centróides iniciais ou pontos de partida para agrupamentos), como centro inicial de um agregado, e todos os objetos dentro de uma distância de referência pré-especificada é incluído no agrupamento resultante.

Portanto, considerando-se que a análise de *cluster* também é uma técnica exploratória capaz de fornecer interessantes hipóteses acerca de associações, neste estudo, a mesma será aplicada com o objetivo principal de determinar os clusters para cada uma das marcas de cosméticos analisadas, permitindo avaliar suas características semelhantes de atuação, em função de aspectos gerenciais do BE.

A análise e interpretação dos dados seguirão a metodologia de Malhotra (2006) que define seis etapas para a análise de *cluster*: 1) formulação do problema; 2) seleção de uma medida de distância; 3) escolha de um procedimento de aglomeração; 4) decisão quanto ao número de *clusters*; 5) interpretação e perfilamento dos *clusters*; e 6) avaliação e validação do processo de aglomeração.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este trabalho se limita a avaliar o comportamento dos indicadores de BE das dezessete marcas globais de cosméticos que compõem a amostra. Desta forma, as conclusões desta pesquisa perdem em poder de representatividade, não se prestando a representar toda a indústria de cosmético.

Outra limitação diz respeito à decisão de aplicar apenas a análise de *cluster* como método estatístico, ao invés de aplicar algum outro método tais como regressão, análise fatorial ou ainda análise discriminante. Essa decisão se relaciona com o objetivo deste estudo que tem seu foco de interesse na identificação das semelhanças das marcas. E, neste caso, a análise de *cluster* atendeu perfeitamente a este objetivo. O pequeno número de marcas da amostra também representou um impeditivo para a aplicação de outros métodos estatísticos.

O modelo de avaliação de marcas escolhido se limita a avaliação qualitativa do ativo marca, baseando-se em medidas de percepção do consumidor. Portanto, não se prestando a avaliação quantitativa que visa calcular seu valor monetário. A subjetividade poderia representar um viés na interpretação dos dados. Para minimizar esta tendência empregou-se duas etapas da análise de *cluster*: método hierárquico (de Ward e centróide) e método não-hierárquico *K-means*. Este método foi utilizado para validar os *clusters* gerados.

As limitações aqui ressaltadas, entretanto, não desmerecem a presente pesquisa, já que esta abordagem qualitativa pode representar um conjunto de informações que podem apoiar a empresa na definição de suas estratégias de gerenciamento da marca (CAPUTO, 2008; HEMZO, 2002).

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise e interpretação dos dados considerando-se a metodologia exposta no capítulo 3, buscando alcançar o objetivo desta pesquisa: formar *clusters* de marcas globais de cosméticos que apresentem características semelhantes quanto aos indicadores do BAV® e identificar os padrões de atuação destes *clusters* no mercado. Três partes compõem este capítulo. A primeira apresenta os dados referentes à estatística descritiva. A segunda aponta a caracterização e validação dos *clusters* gerados. E a terceira interpreta estes *clusters* para identificar os padrões de atuação dos mesmos no mercado, de acordo com os quadrantes do *Power grid*.

4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Considerando as decisões sobre o delineamento desta pesquisa, a primeira etapa de tratamento dos dados consistiu na análise das estatísticas descritivas para compreender o comportamento dos indicadores e detectar os *outliers*, já que estes podem interferir na constituição dos *clusters* (HAIR, 2005). A Tabela 1 apresenta os índices básicos dos quatro indicadores estudados para os anos de 2005, 2007 e 2009, os quais possibilitam verificar existência de indícios ou não de dados discrepantes nos mesmos.

TABELA 1: ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS GERAL DOS INDICADORES - 2005, 2007 e 2009

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Ano de 2005						
Diferenciação		13,20	98,06	59,04	31,14	969,83
Relevância	17	7,67	99,10	73,51	24,96	623,06
Estima		29,72	99,45	75,95	20,52	421,17
Familiaridade		9,26	97,03	64,69	27,89	777,93
Ano de 2007						
Diferenciação		4,24	97,13	53,73	27,48	755,24
Relevância	17	26,16	99,02	68,80	25,47	648,58
Estima		20,48	98,17	66,67	26,05	678,43
Familiaridade		12,33	96,74	62,29	28,00	783,96
Ano de 2009						
Diferenciação		18,19	97,73	64,43	26,91	724,07
Relevância	17	19,17	98,38	64,22	27,94	780,86
Estima		26,45	99,68	69,85	22,61	511,36
Familiaridade		21,05	96,17	64,22	24,74	612,31

Fonte: Elaborado pela autora

A detecção dos *outliers* foi feita através da geração e análise do gráfico Box-plot para cada ano. Por meio dessa análise, identificou-se, no ano de 2005, um *outlier*, presente no indicador *relevância*, e representado pela marca Neutrogena. Entretanto, optou-se por se manter esta marca discrepante no estudo, já que nos anos de 2007 e 2009 não foram encontrados *outliers*.

Os dados da Tabela 1, considerando-se o ano de 2005, também nos possibilitam avaliar os índices dos quatro indicadores. Desta forma, nota-se que *diferenciação* é o indicador que apresenta a maior variabilidade (969,83) e a menor média (59,04), e que *estima* apresenta a maior média (75,95), se comparado com os demais indicadores. Estas observações foram relevantes para se avaliar o comportamento individual dos indicadores em cada marca (Anexos 1, 2 e 3), e a sua participação na média alcançada pela marca. Esta média dos valores dos

indicadores serviu de base para definição do *cluster* em que a marca será classificada.

Analisando-se os resultados do índice médio geral do ano de 2007, nota-se que houve redução em todos os indicadores, se comparados a 2005. Esse decréscimo da média é um indício para se afirmar que algumas ou todas as marcas sofreriam mudança de *cluster* em 2007.

Nos resultados do ano de 2009, nota-se que o índice médio geral continua reduzido em todos os indicadores, se comparado com o ano 2005, e que o indicador *diferenciação* não apresenta grande variabilidade se comparado com os demais indicadores. Entretanto, apesar deste índice médio geral reduzido, observa-se que a média para *diferenciação* aumentou sensivelmente (59,04 → 64,43). A média para *familiaridade* permaneceu praticamente igual à de 2005, e os demais indicadores, – *relevância e estima* – apresentaram queda na média.

4.1.1 Diagrama de dispersão

Os diagramas de dispersão dos indicadores, para os três anos, foram rodados e analisados, já que se trata de importante etapa da análise estatística, para se determinar os possíveis *clusters*, identificar características relevantes e recorrentes nas marcas ao longo dos anos, e promover a interpretação dos indicadores no agrupamento. Optou-se por plotar os diagramas de dispersão do indicador *diferenciação* versus os demais - *estima, relevância e familiaridade* – já que o percentual de *diferenciação* pode influenciar o percentual dos demais e, ainda, impactar no percentual de BE da marca (GERZEMA, 2009; KIM, 2009; LEBAR, 2005; MIZIK, 2009; PORTER, 1990).

Para manter a objetividade e o aspecto sucinto deste estudo, também optou-se por analisar apenas a relação dos indicadores *diferenciação* versus *relevância*, representados nas Figuras 7, 10 e 13, já que estes dois indicadores são a base para se medir o grau de vitalidade da marca, que aponta seu *status* quanto à liderança, buscando também indicar o crescimento futuro da marca. Os demais diagramas que contrapõem *estima* e *familiaridade* à *diferenciação* ilustram aspectos importantes das marcas, mas não têm o mesmo peso quanto ao gerenciamento do BE, já que mede a estatura da marca (GERZEMA, 2009; LEBAR, 2005)

Portanto, as Figuras 6 a 14 apresentam todos os diagramas de dispersão dos indicadores para as amostras de 2005, 2007 e 2009. Avaliando-se estes diagramas, já se consegue, para a maioria dos anos, de forma visual, subjetiva, perceber indícios de semelhanças entre as marcas e respectivos *clusters* a serem gerados.

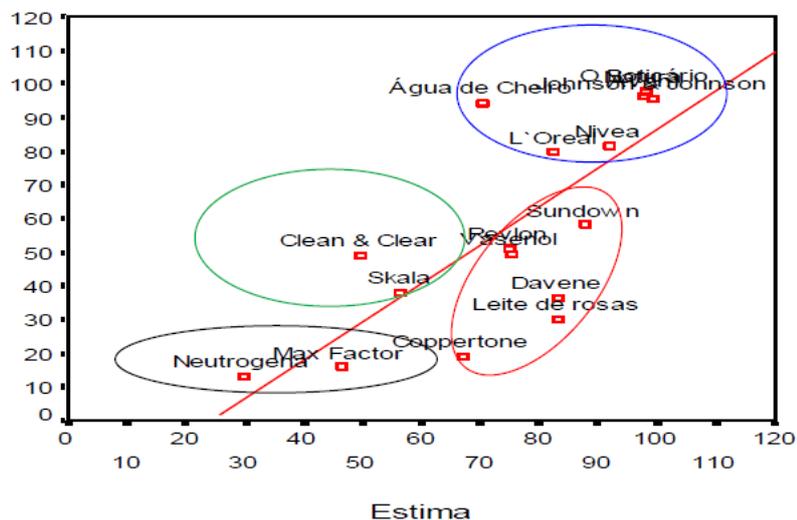


Figura 6: Diagrama de Dispersão - Diferenciação versus Estima - 2005
Fonte: Elaborado pela autora

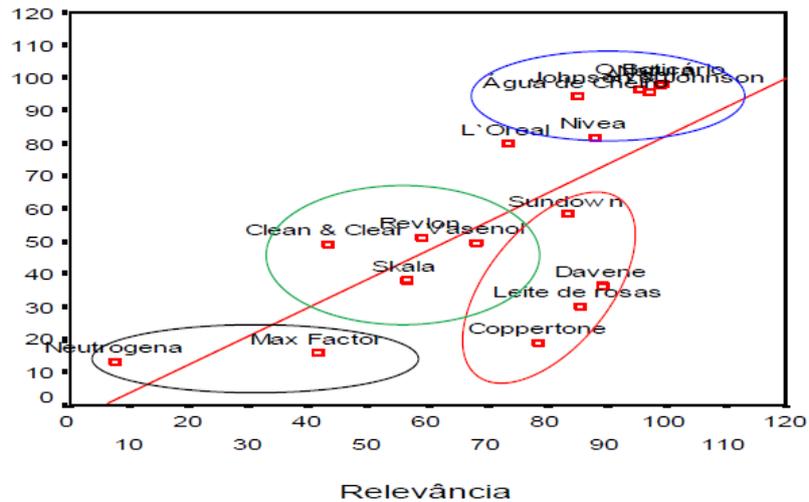


Figura 7: Diagrama de Dispersão - Diferenciação versus Relevância - 2005
Fonte: Elaborado pela autora

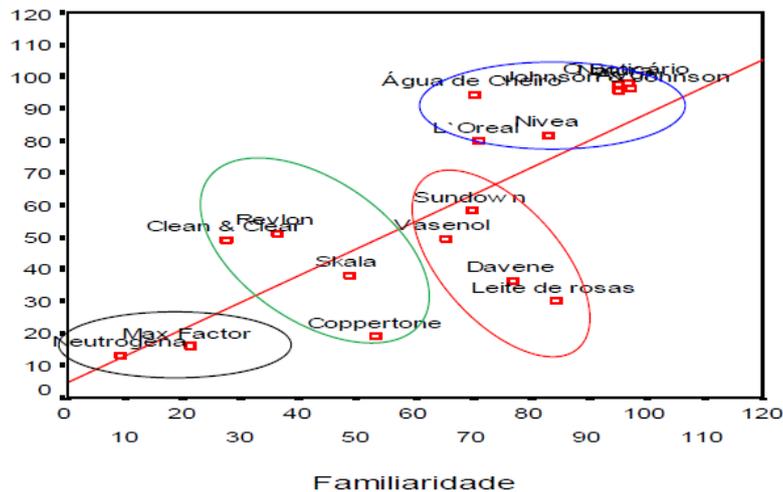


Figura 8: Diagrama de Dispersão - Diferenciação versus Familiaridade – 2005
Fonte: Elaborado pela autora

A comparação dos pares de indicadores também objetivou evidenciar as interações entre os mesmos, já que o valor da marca é gerado a partir destas relações, conforme mostrado na Seção 2.1.4.1, Figura 3 e 4. Na Figura 7, por exemplo, nota-se que as marcas Davene, Leite de Rosas e Coppertone apresentam baixo índice de *diferenciação* (30) e alto índice de *relevância* (85). Esta combinação dos índices destes indicadores sugere que estas marcas têm grande probabilidade de perder sua singularidade quanto aos produtos e quanto à personalidade da

marca, passando o fator preço a ser o mais determinante para o consumidor no momento da compra.

As Figuras 9, 10 e 11 apresentam os diagramas de dispersão dos indicadores para amostra de 2007.

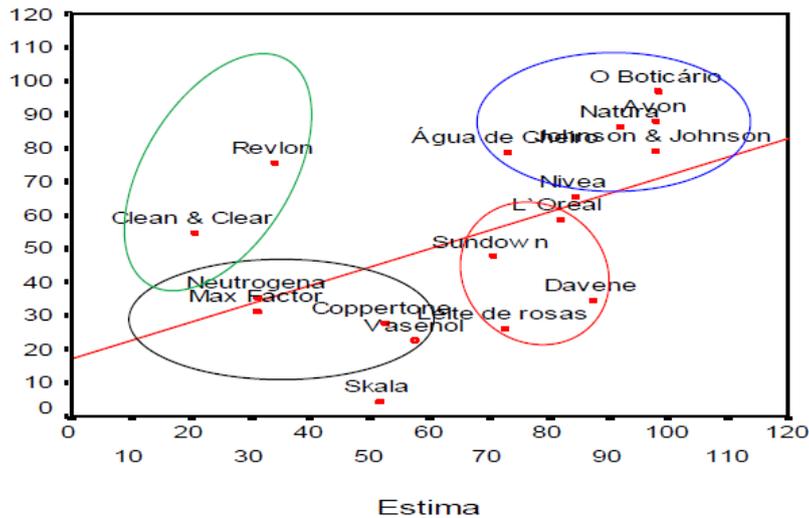


Figura 9: Diagrama de Dispersão - Diferenciação versus Estima - 2007
Fonte: Elaborado pela autora

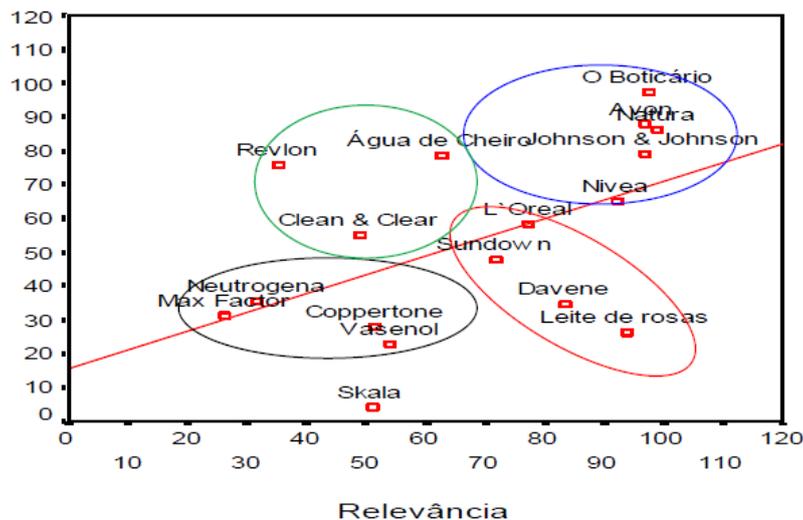


Figura 10: Diagrama de Dispersão - Diferenciação versus Relevância – 2007
Fonte: Elaborado pela autora

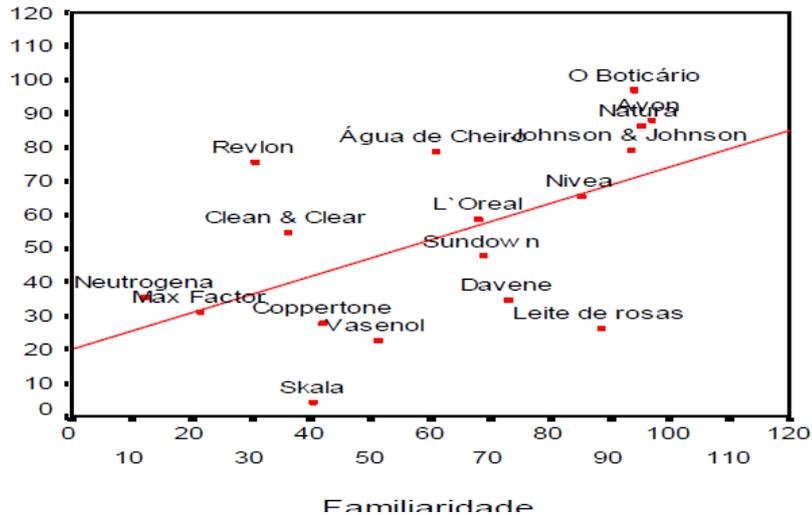


Figura 11: Diagrama de Dispersão - Diferenciação versus Familiaridade - 2007
 Fonte: Elaborado pela autora

Na Figura 10, a relação entre os indicadores da marca Revlon, ilustra a situação em que a marca foi capaz de captar a atenção e interesse do consumidor, já que apresenta alto índice de *diferenciação* (85), mas que ainda terá de ampliar sua penetração no mercado (através de campanhas de marketing ou da intensificação da distribuição) já que seu índice de *relevância* é baixo (30).

As Figuras 12, 13 e 14 apresentam os diagramas de dispersão dos indicadores para amostra de 2009.

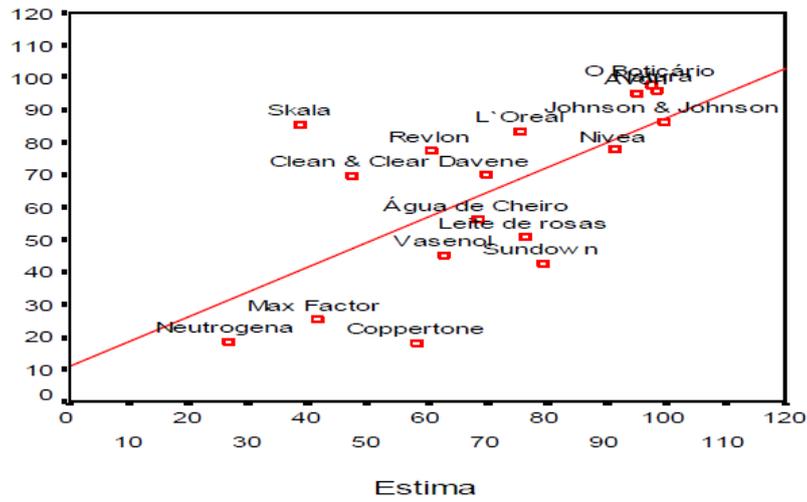


Figura 12: Diagrama de Dispersão - Diferenciação versus Estima – 2009
 Fonte: Elaborado pela autora

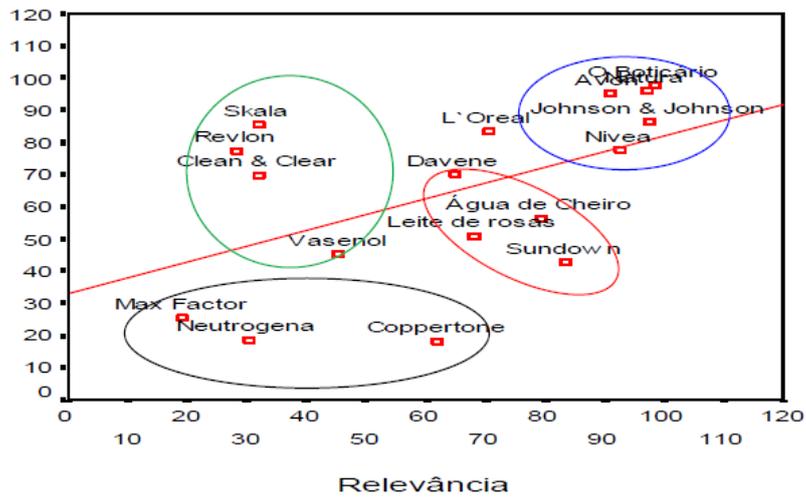


Figura 13: Diagrama de Dispersão - Diferenciação versus Relevância - 2009
 Fonte: Elaborado pela autora

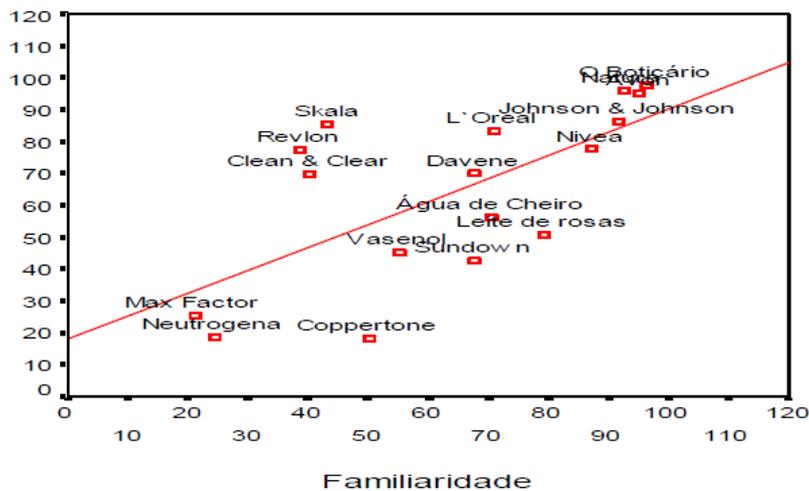


Figura 14: Diagrama de Dispersão - Diferenciação versus Familiaridade – 2009
 Fonte: Elaborado pela autora

Na Figura 13 pode-se interpretar dois tipos de relações dos indicadores. O primeiro tipo refere-se a marcas que apresentam índices expressivos (acima de 90) tanto para *diferenciação* quanto para *relevância*. É o caso da Avon, Johnson & Johnson, Natura, Nivea e O Boticário, significando que estas são marcas líderes no mercado, com possibilidade de praticar altas margens de lucros e de escala, além de obter a lealdade dos consumidores.

O segundo tipo de relação é o das marcas que apresentam índices baixos para os dois indicadores, *diferenciação* e *relevância* (*média de 20*), resultados da Neutrogena e a Max Factor. Estes resultados podem sinalizar que os produtos da marca se tornaram *commodities*, ou que a marca está se tornando obsoleta, ou ainda, que a marca pertence à empresa que não depende da mesma para seu crescimento e ou permanência no mercado.

A estatística descritiva e o diagrama de dispersão são processos que antecedem a análise de *cluster* e têm sido considerados importantes na determinação do número de *clusters* que serão formados (HAIR, 2005; MALHOTRA,

2006). Neste sentido, podemos reconhecer indícios de que, provavelmente, as marcas serão agrupadas em três ou quatro *clusters*, em todos os três anos.

4.2 CARACTERIZAÇÃO E VALIDAÇÃO DOS *CLUSTERS* GERADOS

Buscando-se encontrar grupos com características homogêneas, foi realizada a análise de *cluster* valendo-se do algoritmo do método hierárquico aglomerativo de Ward e centróide, possibilitando assim identificar o número adequado de agrupamentos. Em seguida aplicou-se o método não-hierárquico aglomerativo *K-means* para ratificar os agrupamentos obtidos pelo método hierárquico. Para ambos os métodos hierárquicos utilizou-se a matriz de semelhança da distância euclidiana quadrática como regra de definição do algoritmo.

4.2.1 Resultados do método de *Ward*

A Tabela 2 apresenta os *clusters* formados pelo método de *Ward* para o ano de 2005 e na Tabela 3, a estatística descritiva desses *clusters*. Percebe-se que com a construção dos agrupamentos, a variabilidade de todos os indicadores diminuiu (comparada com a variabilidade dos indicadores – Tabela 1), comprovando assim, a homogeneidade interna dos *clusters* e elevada heterogeneidade externa entre eles, ou seja, as marcas com comportamentos mais parecidos de fato foram agrupadas.

TABELA 2: *CLUSTERS* FORMADOS PELO MÉTODO DE WARD - 2005

Cluster 1 (C1)	Cluster 2 (C2)	Cluster 3 (C3)	Cluster 4 (C4)
Água de Cheiro	Coppertone	Clean & Clear	Max Factor
Avon	Davene	Revlon	Neutrogena
Johnson & Johnson	Leite de rosas	Skala	
L' Oreal	Sundown		
Natura	Vasenol		
Nivea			
O Boticário			

Fonte: Elaborado pela autora

TABELA 3: PERFIL DOS *CLUSTERS* FORMADOS PELO MÉTODO DE *WARD* - 2005

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Cluster 1						
Diferenciação	7	79,68	98,06	91,88	7,79	60,73
Relevância		73,39	99,10	90,97	9,43	89,01
Estima		70,21	99,45	91,12	10,97	120,27
Familiaridade		70,15	97,03	86,84	12,18	148,35
Cluster 2						
Diferenciação	5	19,21	58,12	38,60	15,42	237,87
Relevância		68,28	89,15	80,95	8,07	65,10
Estima		66,97	87,70	79,21	8,21	67,39
Familiaridade		53,28	84,24	69,87	11,75	138,06
Cluster 3						
Diferenciação	3	38,08	51,28	46,14	7,07	49,98
Relevância		43,26	59,09	52,91	8,47	71,69
Estima		49,83	74,91	60,38	13,01	169,24
Familiaridade		27,37	48,51	37,39	10,62	112,72
Cluster 4						
Diferenciação	2	13,20	15,89	14,55	1,91	3,63
Relevância		7,67	41,67	24,67	24,04	578,05
Estima		29,72	46,30	38,01	11,73	137,55
Familiaridade		9,26	21,08	15,17	8,36	69,83

Fonte: Elaborado pela autora

Na Tabela 3, analisando-se os índices dos indicadores dentro dos *clusters* observa-se algumas mudanças de comportamento na média geral, se comparado com os índices dos indicadores antes dos agrupamentos (Tabela 1). Portanto, na Tabela 1, para o ano de 2005 o indicador *estima* teve a maior média (75,95). Já na Tabela 3, os *clusters* apresentaram a maior média para os seguintes indicadores: C1 – *diferenciação* (91,88); C2 – *relevância* (80,95); C3 – *estima* (60,38); e C4 – *estima* (38,01). Quanto à variância, os indicadores (Tabela 1) foi de 969,83 para *diferenciação*. Para os *clusters* obteve-se: C1 – 148,35 – *familiaridade*; C2 – 237,87 – *diferenciação*; C3 – 169,24 – *estima*; C4 – 578,05 – *relevância*.

A Tabela 4 apresenta os *clusters* formados pelo método de *Ward* para ano de 2007 e na Tabela 5 a estatística descritiva desses *clusters*.

TABELA 4: CLUSTERS FORMADOS PELO MÉTODO DE WARD - 2007

Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
Avon	Água de Cheiro	Coppertone	Clean & Clear
Johnson & Johnson	Davene	Skala	Max Factor
Natura	Leite de rosas	Vasenol	Neutrogena
O Boticário	L' Oreal		Revlon
	Nivea		
	Sundown		

Fonte Elaborado pela autora

TABELA 5: PERFIL DOS CLUSTERS FORMADOS PELO MÉTODO DE WARD - 2007

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Cluster 1						
Diferenciação		79,06	97,13	87,57	7,43	55,22
Relevância	4	96,67	99,02	97,55	1,10	1,22
Estima		92,04	98,17	96,40	2,91	8,49
Familiaridade		93,61	96,74	94,93	1,37	1,87
Cluster 2						
Diferenciação		26,09	78,60	51,78	19,58	383,36
Relevância	6	62,49	93,74	80,17	12,07	145,72
Estima		70,65	87,28	78,26	7,10	50,38
Familiaridade		60,93	88,71	74,17	10,76	115,69
Cluster 3						
Diferenciação		4,24	27,92	18,29	12,44	154,79
Relevância	3	50,95	54,01	52,16	1,63	2,65
Estima		51,60	57,53	53,82	3,24	10,50
Familiaridade		40,31	51,01	44,44	5,75	33,06
Cluster 4						
Diferenciação		31,31	75,80	49,38	20,36	414,40
Relevância	4	26,16	48,92	35,47	9,71	94,32
Estima		20,48	34,05	29,21	5,98	35,70
Familiaridade		12,33	36,27	25,21	10,50	110,33

Fonte: Elaborado pela autora

Na Tabela 5, também observa-se mudança de comportamento dos indicadores antes dos agrupamentos e dentro dos *clusters*, apresentando a maior média para: C1 – *relevância* (97,55); C2 – *relevância* (80,17); C3 – *estima* (53,82); e C4 – *diferenciação* (49,38). Enquanto que na Tabela 1, o indicador com maior média foi *relevância* (68,80). Quanto à variância ainda nesta Tabela 1, *familiaridade*

alcançou a maior média (783,96). Para os *clusters* (Tabela 5) obteve-se variância de: C1 – *diferenciação* (55,22); C2 – *diferenciação* (383,36); C3 – *diferenciação* (154,79); e C4 – *diferenciação* (414,40). Nota-se que *diferenciação* foi o indicador que apresentou a maior média de variância em todos os *clusters* para este ano de 2007. Este pode ser um indício de que algumas marcas sofrerão mudança de *cluster*.

A Tabela 6 apresenta os *clusters* formados pelo método de *Ward* para ano de 2009 e na Tabela 7 a estatística descritiva desses *clusters*.

TABELA 6: CLUSTERS FORMADOS PELO MÉTODO DE WARD - 2009

Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
Avon	Água de Cheiro	Clean & Clear	Max Factor
Johnson & Johnson	Coppertone	Revlon	Neutrogena
Natura	Davene	Skala	
Nivea	Leite de rosas		
O Boticário	L' Oreal		
	Sundown		
	Vasenol		

Fonte: Elaborado pela autora

TABELA 7: PERFIL DOS CLUSTERS FORMADOS PELO MÉTODO DE WARD - 2009
(Continua)

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Cluster 1						
Diferenciação	5	77,58	97,73	90,51	8,48	71,97
Relevância		90,90	98,38	95,37	3,32	11,03
Estima		91,29	99,68	96,44	3,29	10,84
Familiaridade		87,00	96,17	92,50	3,59	12,89
Cluster 2						
Diferenciação	7	18,19	83,43	52,33	20,83	433,82
Relevância		45,42	83,50	67,65	12,48	155,66
Estima		58,15	79,21	70,08	7,65	58,45
Familiaridade		50,23	79,27	65,97	9,99	99,71
Cluster 3						
Diferenciação	3	69,66	85,51	77,50	7,93	62,86
Relevância		28,20	31,90	30,63	2,10	4,42
Estima		38,73	60,82	48,95	11,14	124,05
Familiaridade		38,60	43,34	40,68	2,43	5,88

TABELA 7: PERFIL DOS CLUSTERS FORMADOS PELO MÉTODO DE WARD - 2009
(Conclusão)

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Cluster 4						
Diferenciação		18,65	25,28	21,96	4,69	21,96
Relevância		19,17	30,21	24,69	7,81	61,01
Estima	2	26,45	41,39	33,92	10,57	111,67
Familiaridade		21,05	24,37	22,71	2,34	5,49

Fonte: A autora

Na Tabela 7, observa-se que os indicadores dos *clusters* apresentaram a maior média para: C1 – *estima* (96,44); C2 – *estima* (70,08); C3 – *diferenciação* (77,50); C4 – *estima* (33,92). Nota-se preponderância do indicador *estima*, principalmente, se se considerar que na Tabela 1 (estatística geral dos indicadores antes dos *clusters*), o indicador com maior média também foi *estima* (69,85). A variância para os indicadores foi de 780,86 para *relevância*. Enquanto que para os *clusters* obteve-se: C1 – *diferenciação* (71,97); C2 – *diferenciação* (433,82); C3 – *estima* (124,05); C4 – *estima* (111,67). A presença das maiores médias para *estima* e *diferenciação* pode indicar que algumas marcas mudarão de *clusters* novamente, conforme observado em 2007, já que estes indicadores influenciam diretamente o valor do BE da marca.

Pode se observar nos resultados apresentados pelo método de Ward que, nos três anos, o agrupamento convergiu para quatro *clusters*. Ressaltando-se que em nenhum momento dos resultados a regra de parada convergiu para três ou cinco *clusters*.

4.2.1.1 Comparação dos *clusters* gerados pelo método de *Ward* - 2005, 2007 e 2009

A Tabela 8 apresenta um comparativo dos *clusters* obtidos pelo agrupamento hierárquico de *Ward* nos três anos. Por meio desse método foi possível classificar as marcas de acordo com os índices obtidos a partir dos indicadores do BAV®.

TABELA 8: AGRUPAMENTOS DO MÉTODO DE WARD – 2005, 2007 E 2009

Ano de 2005			
Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
Água de Cheiro	Coppertone	Clean & Clear	Max Factor
Avon	Davene	Revlon	Neutrogena
Johnson & Johnson	Leite de rosas	Skala	
L' Oreal	Sundown		
Natura	Vasenol		
Nivea			
O Boticário			
Ano de 2007			
Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
Avon	Água de Cheiro	Coppertone	Clean & Clear
Johnson & Johnson	Davene	Skala	Max Factor
Natura	Leite de rosas	Vasenol	Neutrogena
O Boticário	L' Oreal		Revlon
	Nivea		
	Sundown		
Ano de 2009			
Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
Avon	Água de Cheiro	Clear & Clear	Max Factor
Johnson & Johnson	Coppertone	Revlon	Neutrogena
Natura	Davene	Skala	
Nivea	Leite de rosas		
O Boticário	L' Oreal		
	Sundown		
	Vasenol		

Fonte: Elaborado pela autora

Por ser este um estudo longitudinal, este comparativo (Tabela 8) possibilita confirmar as características dos *clusters* formados. Ainda permite perceber que algumas marcas, sinalizadas pela cor cinza, apresentaram mudança de *cluster* nos anos 2007 e 2009, quando confrontado com 2005.

Observa-se que, em 2007, houve um movimento de migração de várias marcas, que saíram de suas posições nos *clusters* 1, 2, 3, para se deslocar para os *clusters* subseqüentes 2, 3 e 4. Portanto, pode-se supor que houve queda dos índices, seja em apenas um ou em todos indicadores, conforme pode ser comparado na base de dados apresentada nos Anexos 1, 2 e 3.

Em 2009 acontece outro movimento migratório, porém, em sentido contrário. As marcas, sinalizados em cinza, voltaram para os *clusters* a que pertenciam em 2005, quais sejam 1, 2 e 3. Exceção para as marcas Água de Cheiro e L'Oreal que permaneceram no *cluster* 2.

4.2.2 Resultados do método centróide

A Tabela 9, a seguir, apresenta os *clusters* formados pelo método centróide para o ano de 2005 e na Tabela 10 a estatística descritiva desses *clusters*. Os resultados foram muito similares aos do método de *Ward*, mantendo-se, inclusive o mesmo número de clusters: 4. Houve apenas uma alteração no método centróide, qual seja: a marca Max Factor foi agrupada no *cluster* 3, com as marcas Skala, Clean & Clear e Revlon. No *cluster* 4, portanto, permanece apenas a marca Neutrogena. Uma possível explicação para esta mudança é o fato desta marca ter sido considerada um *outlier* para o indicador *relevância* em 2005, conforme citado na seção 4.1.

TABELA 9: CLUSTERS FORMADOS PELO MÉTODO CENTRÓIDE - 2005

Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
Água de Cheiro	Coppertone	Clean & Clear	Neutrogena
Avon	Davene	Max Factor	
Johnson & Johnson	Leite de rosas	Revlon	
L' Oreal	Sundown	Skala	
Natura	Vasenol		
Nivea			
O Boticário			

Fonte: Elaborado pela autora

TABELA 10: PERFIL DOS CLUSTERS FORMADOS PELO MÉTODO CENTRÓIDE – 2005

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Cluster 1						
Diferenciação		79,68	98,06	91,88	7,79	60,73
Relevância	7	73,39	99,10	90,97	9,43	89,01
Estima		70,21	99,45	91,12	10,97	120,27
Familiaridade		70,15	97,03	86,84	12,18	148,35
Cluster 2						
Diferenciação		19,21	58,12	38,60	15,42	237,87
Relevância	5	68,28	89,15	80,95	8,07	65,10
Estima		66,97	87,70	79,21	8,21	67,39
Familiaridade		53,28	84,24	69,87	11,75	138,06
Cluster 3						
Diferenciação		15,89	51,28	38,58	16,19	262,03
Relevância	4	41,67	59,09	50,10	8,91	79,39
Estima		46,30	74,91	56,85	12,74	162,36
Familiaridade		21,08	48,51	33,31	11,90	141,65
Cluster 4						
Diferenciação		13,20	13,20	13,20	.	.
Relevância	1	7,67	7,67	7,67	.	.
Estima		29,72	29,72	29,72	.	.
Familiaridade		9,26	9,26	9,26	.	.

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 11 apresenta os *clusters* formados pelo método centróide em 2007.

TABELA 11: CLUSTERS FORMADOS PELO MÉTODO CENTRÓIDE - 2007

Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
Avon	Água de Cheiro	Coppertone	Clean & Clear
Johnson & Johnson	Davene	Skala	Max Factor
Natura	Leite de rosas	Vasenol	Neutrogena
Nivea	L' Oreal		Revlon
O Boticário	Sundown		

Fonte: Elaborado pela autora

Quando comparados os resultados obtidos pelo método centróide (Tabela 12) com o método de *Ward* (Tabela 5), nota-se que apenas a empresa Nívea sofreu mudança de *cluster*. Esta marca foi classificada como *cluster 2*, no método de *Ward*, passando para o *cluster 1* após classificação pelo método centróide.

Levando-se em conta que houve apenas o movimento da marca Nívea, do *cluster 2 para o cluster 1*, quando da aplicação dos métodos *Ward* e centróide, considerou-se este fato como evidência de confirmação dos *clusters*.

Na Tabela 12 segue a estatística descritiva na formação dos *clusters* pelo método de centróide.

TABELA 12: PERFIL DOS CLUSTERS FORMADOS PELO MÉTODO CENTRÓIDE – 2007

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Cluster 1						
Diferenciação	5	65,23	97,13	83,11	11,88	141,25
Relevância		92,24	99,02	96,49	2,56	6,56
Estima		84,47	98,17	94,01	5,90	34,79
Familiaridade		85,32	96,74	93,01	4,46	19,86
Cluster 2						
Diferenciação	5	26,09	78,60	49,09	20,61	424,94
Relevância		62,49	93,74	77,76	11,77	138,47
Estima		70,65	87,28	77,01	7,17	51,37
Familiaridade		60,93	88,71	71,94	10,36	107,29
Cluster 3						
Diferenciação	3	4,24	27,92	18,29	12,44	154,79
Relevância		50,94	54,02	52,16	1,62	2,64
Estima		51,60	57,53	53,81	3,24	10,49
Familiaridade		40,31	51,01	44,44	5,75	33,06
Cluster 4						
Diferenciação	4	31,31	75,80	49,38	20,36	414,40
Relevância		26,16	48,92	35,47	9,71	94,32
Estima		20,48	34,05	29,21	5,98	35,70
Familiaridade		12,33	36,27	25,21	10,50	110,33

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 13 apresenta o agrupamento obtido pelo método centróide para ano de 2009 e na Tabela 14 a estatística descritiva desses *clusters*. Para 2009 os agrupamentos formados pelo método centróide foram idênticos aos apresentados no método *Ward*.

TABELA 13: CLUSTERS FORMADOS PELO MÉTODO CENTRÓIDE - 2009

Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
Avon	Água de Cheiro	Clean & Clear	Max Factor
Johnson & Johnson	Coppertone	Revlon	Neutrogena
Natura	Davene	Skala	
Nivea	Leite de rosas		
O Boticário	L' Oreal		
	Sundown		
	Vasenol		

Fonte: Elaborado pela autora

TABELA 14: PERFIL DOS CLUSTERS FORMADOS PELO MÉTODO CENTRÓIDE – 2009

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Cluster 1						
Diferenciação	5	77,58	97,73	90,51	8,48	71,97
Relevância		90,90	98,38	95,37	3,32	11,03
Estima		91,29	99,68	96,44	3,29	10,84
Familiaridade		87,00	96,17	92,50	3,59	12,89
Cluster 2						
Diferenciação	7	18,19	83,43	52,33	20,83	433,82
Relevância		45,42	83,50	67,65	12,48	155,66
Estima		58,15	79,21	70,08	7,65	58,45
Familiaridade		50,23	79,27	65,97	9,99	99,71
Cluster 3						
Diferenciação	3	69,66	85,51	77,50	7,93	62,86
Relevância		28,20	31,90	30,63	2,10	4,42
Estima		38,73	60,82	48,95	11,14	124,05
Familiaridade		38,60	43,34	40,68	2,43	5,88
Cluster 4						
Diferenciação	2	18,65	25,28	21,96	4,69	21,96
Relevância		19,17	30,21	24,69	7,81	61,01
Estima		26,45	41,39	33,92	10,57	111,67
Familiaridade		21,05	24,37	22,71	2,34	5,49

Fonte: Elaborado pela autora

Após comparação, foi identificado que os *clusters* obtidos pelo método centróide foram similares em 2005 e 2007, e idênticos em 2009 ao do método Ward, conseqüentemente as estatísticas descritivas foram iguais.

Devido aos resultados dos dois métodos hierárquico – Ward e centróide, terem sido muito próximos, decidiu-se aplicar o método não-hierárquico *K-means*, já que este minimiza as diferenças internas entres os grupos, funcionando como um processo para validar os resultados encontrados pelo método hierárquico.

4.2.3 Validação dos *clusters* - Resultados do Método *K-means*

A técnica não-hierárquica, conforme sugerido por Hair (2005) pode ser utilizada para refinar os resultados obtidos pelo método hierárquico. Sendo assim, a Tabela 15 apresenta os centróides inicial (entrada) e final (saída) do método não-hierárquico *K-means* para ano de 2005.

Um comparativo entre os *clusters* formados pelo método hierárquico de *Ward* e o não-hierárquico *K-means* para o ano de 2005 é apresentado na Tabela 16.

TABELA 15: SOLUÇÕES DE QUATRO AGRUPAMENTOS DA ANÁLISE NÃO-HIERÁRQUICA COM PONTOS SEMENTES INICIAIS SELECIONADOS ALEATORIAMENTE A PARTIR DE TODAS AS OBSERVAÇÕES – 2005

Centróide Inicial				
	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
Diferenciação	98,06	19,21	49,07	13,20
Relevância	99,10	78,51	43,26	7,67
Estima	98,20	66,97	49,83	29,72
Familiaridade	96,75	53,28	27,37	9,26
Centróide Final				
	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
Diferenciação	91,88	38,60	38,58	13,20
Relevância	90,97	80,95	50,10	7,67
Estima	91,12	79,21	56,86	29,72
Familiaridade	86,84	69,87	33,31	9,26
N	7	5	4	1

Fonte: Elaborado pela autora

TABELA 16: COMPARAÇÃO ENTRE OS CLUSTERS - MÉTODOS DE WARD E K-MEANS - 2005

Método Hierárquico de Ward - Ano de 2005				
Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	
Água de Cheiro	Coppertone	Clean & Clear	Max Factor	
Avon	Davene	Revlon	Neutrogena	
Johnson & Johnson	Leite de rosas	Skala		
L' Oreal	Sundown			
Natura	Vasenol			
Nivea				
O Boticário				
Método Não-Hierárquico K-means - Ano de 2005				
Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	
Água de Cheiro	Coppertone	Revlon	Neutrogena	
Avon	Davene	Skala		
Johnson & Johnson	Leite de rosas	Clean & Clear		
L' Oreal	Sundown	Max Factor		
Natura	Vasenol			
Nivea				
O Boticário				

Fonte: Elaborado pela autora

Comparando os centróides finais dos *clusters* obtidos pelo *K-means* (Tabela 15) observamos que os *clusters* 1 e 2, por terem agrupamentos idênticos ao método de Ward, não tiveram alterações nos centróides. A única alteração se deu nos *clusters* 3 e 4 devido à migração da Max Factor para o *cluster* 3. Apesar deste fato não mudar a característica destes *clusters*, pode-se buscar uma possível explicação

no fato de o *K-means* ter sido mais sensível ao *outlier* representado pela Neutrogena em 2005 e citado na Seção 4.1., classificando a marca de forma isolada no *cluster* 4.

Para o ano de 2007, a Tabela 17 apresenta os centróides iniciais (entrada) e finais (saída) do método não-hierárquico *K-means* e na Tabela 19 são apresentados os clusters formados pelo método hierárquico de *Ward* e o não-hierárquico *K-means*.

TABELA 17: SOLUÇÕES DE QUATRO AGRUPAMENTOS DA ANÁLISE NÃO-HIERÁRQUICA COM PONTOS SEMENTES INICIAIS SELECIONADOS ALEATORIAMENTE A PARTIR DE TODAS AS OBSERVAÇÕES – 2007

Centróide Inicial				
	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
Diferenciação	97,13	97,78	98,17	94,19
Relevância	26,09	93,74	72,54	88,71
Estima	78,60	62,49	72,86	60,93
Familiaridade	35,62	31,57	31,12	12,33
Centróide Final				
	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
Diferenciação	83,11	30,37	61,58	36,05
Relevância	96,49	88,55	70,56	42,62
Estima	94,01	79,91	75,08	39,75
Familiaridade	93,01	80,95	65,93	33,45
N	5	2	3	7

Fonte: Elaborado pela autora

TABELA 18: CLUSTERS FORMADOS PELOS MÉTODOS DE WARD E K-MEANS - 2007

Método Hierárquico de Ward - Ano de 2007				
Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	
Avon	Água de Cheiro	Coppertone	Clean & Clear	
Johnson & Johnson	Davene	Skala	Max Factor	
Natura	Leite de rosas	Vasenol	Neutrogena	
O Boticário	L' Oreal		Revlon	
	Nivea			
	Sundown			
Método Não-Hierárquico <i>K-means</i> - Ano de 2007				
Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	
Avon	Davene	Água de Cheiro	Clean & Clear	
Johnson & Johnson	Leite de rosas	L' Oreal	Max Factor	
Natura		Sundown	Neutrogena	
Nivea			Revlon	
O Boticário			Coppertone	
			Skala	
			Vasenol	

Fonte: Elaborado pela autora

Comparando-se o método hierárquico de Ward com o método não-hierárquico *K-means* (Tabela 18), percebe-se que seis marcas mudaram de *clusters*. Estas marcas fizeram um movimento migratório, saindo de *clusters* que têm apresentado indicadores com índices mais altos (*clusters* 2 e 3) para *clusters* com índices mais baixos (*clusters* 3 e 4). As marcas Água de Cheiro, L’Oreal e Sundown passaram para o *cluster* 3 e Coopertone, Skala e Vasenol foram para o *cluster* 4. Observando-se a base de dados no Anexo 1 (2005) e Anexo 2 (2007) percebe-se que todas estas marcas apresentaram queda no índice de *brand asset* no ano de 2007, o que provavelmente foi considerado relevante pelo algoritmo *K-means*.

O ano de 2009 é apresentado na Tabela 19 com os centróides iniciais (entrada) e finais (saída) do método não-hierárquico *K-means* e na Tabela 20 são apresentados os *clusters* formados pelo método hierárquico de Ward e o não-hierárquico *K-means*. Para o ano de 2009 não houve alteração na formação dos *clusters*.

TABELA 19: SOLUÇÕES DE QUATRO AGRUPAMENTOS DA ANÁLISE NÃO-HIERÁRQUICA COM PONTOS SEMENTES INICIAIS SELECIONADOS ALEATORIAMENTE A PARTIR DE TODAS AS OBSERVAÇÕES – 2009

Centróide Inicial				
	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
Diferenciação	97,73	83,43	85,51	18,65
Relevância	98,38	70,44	31,90	30,21
Estima	97,66	75,76	38,73	26,45
Familiaridade	96,17	70,96	43,34	24,37
Centróide Final				
	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
Diferenciação	90,51	58,01	77,50	20,71
Relevância	95,37	68,59	30,63	37,12
Estima	96,44	72,07	48,95	42,00
Familiaridade	92,50	68,59	40,68	31,88
N	5	6	3	3

Fonte: Elaborado pela autora

TABELA 20: CLUSTERS FORMADOS PELOS MÉTODOS DE WARDE K-MEANS - 2009

Método Hierárquico de Ward - Ano de 2009			
Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
Avon	Água de Cheiro	Clear & Clear	Max Factor
Johnson & Johnson	Coppertone	Revlon	Neutrogena
Natura	Davene	Skala	
Nivea	Leite de rosas		
O Boticário	L' Oreal		
	Sundown		
	Vasenol		
Método Não-Hierárquico <i>K-means</i> - Ano de 2009			
Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
Avon	Água de Cheiro	Clean & Clear	Max Factor
Johnson & Johnson	Coppertone	Revlon	Neutrogena
Natura	Davene	Skala	
Nivea	Leite de rosas		
O Boticário	L' Oreal		
	Sundown		
	Vasenol		

Fonte: Elaborado pela autora

A comparação dos *clusters* obtidos pelo método não-hierárquico *K-means* mostra que as soluções de agrupamento foram muito parecidas com as do método hierárquico. Além disso, os perfis de agrupamento das marcas foram bem próximos, e a correspondência e estabilidade das duas soluções de agrupamentos entre os métodos hierárquico e não-hierárquico confirmam os resultados.

Portanto, na Tabela 21 apresenta-se a solução final de agrupamentos, considerada a mais pertinente. Desta forma, conclui-se que os resultados apresentados demonstram que a análise de cluster foi capaz de agrupar as marcas globais de cosméticos em quatro clusters que apresentaram característica de homogeneidade interna e heterogeneidade entre si.

TABELA 21 – SOLUÇÃO FINAL DE AGRUPAMENTOS – 2005, 2007 E 2009

Ano de 2005			
Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
Água de Cheiro	Coppertone	Clean & Clear	Max Factor
Avon	Davene	Revlon	Neutrogena
Johnson & Johnson	Leite de rosas	Skala	
L' Oreal	Sundown		
Natura	Vasenol		
Nivea			
O Boticário			
Ano de 2007			
Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
Avon	Água de Cheiro	Coppertone	Clean & Clear
Johnson & Johnson	Davene	Skala	Max Factor
Natura	Leite de rosas	Vasenol	Neutrogena
O Boticário	L' Oreal		Revlon
	Nivea		
	Sundown		
Ano de 2009			
Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
Avon	Água de Cheiro	Clean & Clear	Max Factor
Johnson & Johnson	Coppertone	Revlon	Neutrogena
Natura	Davene	Skala	
Nivea	Leite de rosas		
O Boticário	L' Oreal		
	Sundown		
	Vasenol		

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.4 Interpretação dos *clusters*

Esta interpretação dos *clusters* e seus respectivos movimentos durante os três anos visam relacionar suas características preponderantes aos conceitos de BE (AAKER, 1996), reiterando que o BE de uma marca deve ser monitorado para que as variações dos indicadores – *diferenciação, relevância, estima e familiaridade*, sejam percebidas a tempo de se empreender ações de resposta ao mercado consumidor ou à concorrência. Levando-se em conta que a amostra é composta por marcas globais, que participam de mercados internacionais altamente competitivos,

o gerenciamento proativo da marca se reverte de especial importância para a manutenção ou aumento de seu BE (AAKER, 1996, LEBAR, 2005).

Observou-se as seguintes características preponderantes dos *clusters* formados. Quanto ao número de marcas, os *clusters* 1 e 2 apresentam o maior número ao longo dos três anos da amostra, média de 5. E os *clusters* 3 e 4 apresentam o menor número, média de 3.

O *cluster* 1 pode ser classificado como um agrupamento de marcas de liderança no mercado, com todos os quatro pilares apresentando índice médio acima de 90. É o *cluster* que apresenta o maior percentual de *diferenciação* com média também de 90. Este é um percentual expressivo se comparado com a média de 45 do *cluster* 2. Pode-se, portanto, inferir que estas cinco marcas têm obtido sucesso com a utilização das estratégias de *diferenciação* e de gerenciamento do BE já que as mesmas detêm 32% de todo o mercado brasileiro de cosméticos (Avon: 9%; Johnson & Johnson: 3%; Natura: 13%; Nívea: 1%; O Boticário: 6%). (ABIHPEC, 2009; EUROMONITOR, 2010)

No *cluster* 1 encontram-se as duas marcas brasileiras que têm tido sucesso no processo de internacionalização – Natura e O Boticário. Elas disputam mercado e posição com marcas fortes e centenárias – Avon, Johnson & Johnson, e Nívea, que possuem alto poder de investimento em pesquisa, propaganda e canais de distribuição. Uma possível justificativa para este alto desempenho dos indicadores é o fato de serem empresas brasileiras, com ativa participação no mercado doméstico, ativa utilização da estratégia de *diferenciação*, seja utilizando as vantagens comparativas da biodiversidade brasileira, seja pelo extenso *mix* de produtos e freqüente lançamento e relançamento de produtos e linhas. Outra justificativa se deve ao fato de serem empresas brasileiras com grande poder de relacionamento

com os consumidores, além de terem domínio sobre o canal de distribuição escolhido. A Natura opera o canal direto de venda, por revendedoras, e O Boticário comercializa seus produtos através de extensa rede de franqueados, média de 2.700 franquias, considerada a maior rede de franquias do Brasil (ROCHA; FREIRE, 2003; ABIHPEC, 2009).

A marca Água de Cheiro também participa do *cluster 1*, mas apenas no ano de 2005. Analisando os indicadores da marca, nota-se que em 2005 manteve índice acima de 90 em *diferenciação*, entretanto nos demais anos 2007 e 2009 este índice baixou para 75 e 55, respectivamente. Relevante destacar que todos os demais indicadores se mantiveram em 70 para todos os anos, não apresentando queda. Este fato indica uma possível causa para a queda de BE desta marca, com conseqüente deslocamento da mesma para o *cluster 2*, já que a *diferenciação* pode impactar drasticamente no desempenho de vendas quanto ao volume, escala e quanto à prática de preço *premium*. O baixo índice de *diferenciação* também pode estar impactando a notoriedade da marca, conforme Aaker (1992) (Figura 1), impactando na criação de familiaridade e da estima da marca pelos consumidores.

Assim como O Boticário, a Água de Cheiro também opera o canal de lojas franqueadas, tendo em média 600 franquias (ABIHPEC, 2010). Portanto, este pode ser um indicador de que a marca ainda não conseguiu grande penetração no mercado, o que também estaria prejudicando sua exposição e conseqüente proximidade com seu público.

A marca L'Oreal também presente no *cluster 1*, entretanto, apenas no ano de 2005. Trata-se de marca que tem como país de origem a França, portanto, contando com grande vantagem comparativa quanto ao domínio do processo produtivo da indústria de cosméticos. Com 101 anos de existência, amplo e sofisticado mix de

produtos, domínio dos canais de distribuição (alta capilaridade), detém 5% da fatia do mercado brasileiro (ABIHPEC, 2009; EUROMONITOR, 2010). A princípio esta marca deveria permanecer no *cluster* 1, devido a estas fortes características, entretanto, os indicadores apresentaram baixos índices no anos de 2007 e 2009, conforme a base de dados nos Anexos 1, 2 e 3. Um estudo mais detalhado seria necessário para que se alcançasse um entendimento deste movimento do índice de BE desta marca.

Apesar de não se ter uma explicação precisa para este comportamento da marca L’Oreal, considera-se que a divulgação dos resultados das melhores e maiores empresas brasileiras de 2010, pela Revista Exame (Julho 2010), onde foram citadas apenas as marcas Avon, Johnson & Johnson, Natura como as maiores do segmento de cosméticos, dando indícios de que a marca não está no mesmo patamar das demais do *cluster* 1.

O cluster 2 (Água de Cheiro, Coppertone, Davene, Leite de Rosas, L’Oreal, Sundown e Vasenol) se apresenta como um agrupamento de marcas que atuam no mercado de massa, trabalhando, algumas delas, com produtos *commodities* e se caracterizando, predominantemente, por alto índice dos indicadores *relevância* e *estima* - 75, e índice relativamente baixo para diferenciação – 45. O desempenho da marca Leite de Rosas ilustra estas médias. Trata-se de marca brasileira, com várias décadas de atuação no mercado, com expressivo trabalho de marketing, mas com um mix de produto pequeno (ABIHPEC, 2009). Pode-se supor que a estratégia de *diferenciação*, seja do produto, de linha ou de marcas, não tem sido a mais praticada pela empresa.

As marcas do *cluster* 2 podem, também, ocupar posição de liderança em seus segmentos, entretanto, de acordo com o BAV®, correm risco de ter perda no valor

da marca, no perfil de liderança e de entrar para o grupo das marcas declinantes, no longo prazo, considerando-se a relação dos indicadores: *diferenciação* baixa e *estima* alta (Figura 4). Já a *relevância* alta (75), pode indicar que os produtos da marca ainda têm importância e utilidade na vida dos consumidores, facilitando a penetração no mercado (LEBAR, 2005; MIZIK, 2009; GERZEMA, 2009). As marcas Coppertone e Sundown, por exemplo, produzem produtos que devido às condições climáticas na atualidade, representam grau de relevância alto para os consumidores em suas rotinas diárias.

Entretanto, comparando-se o comportamento das duas marcas percebe-se que a Sundown manteve-se no *cluster 2*, nos três anos. Tendo sido criada em 1984, a marca chegou a ser líder absoluta quanto à venda de produtos para proteção solar. Atualmente a empresa ainda investe em inovação através de pesquisa, o que se reflete nos seguintes índices de *diferenciação* dos produtos (58,12; 47,52; e 42,82 em 2005, 2007 e 2009, respectivamente, conforme Anexos 1, 2 e 3 e na grande exposição da marca através de campanhas publicitárias que dão ênfase à importância do uso do filtro solar para a saúde.

Contraopondo-se a marca Coppertone à marca Sundown, percebe-se que a mesma passou para o *cluster 3* no ano de 2007, evidenciando baixo nível de BE. A Coppertone iniciou suas atividades em 1944, também chegou a ser líder no seu segmento de bronzamento seguro e de proteção solar. A marca parece estar investindo pouco em *diferenciação* conforme apontam os índices: 19,21; 27,92; 18,89 em 2005, 2007 e 2009, conforme Anexos 1, 2 e 3, apesar de apresentar grande variedade de produtos em seu portfólio. Dois fatos provenientes do ambiente externo podem auxiliar a entender o baixo índice dos indicadores:

a) a marca foi lançada com forte apelo para produtos de bronzeamento o que fazia sentido àquela época (1944). E, como atualmente, o apelo se direciona para a proteção solar, a marca pode ter ficado associada a um atributo que não faz mais tanto sentido para os consumidores; e

b) atualmente a maioria das marcas de cosméticos, além de vários laboratórios de remédios, possuem suas próprias linhas de protetor solar, aumentando dramaticamente a concorrência através da maior oferta de produtos altamente diferenciados entre si.

A formação do *cluster 3* (Clean & Clear, Revlon e Skala) sugere se tratar de um agrupamento de marcas que operam com produtos cosméticos que se tornaram *commodities*. Aparentam serem marcas que não têm conseguido agregar valor ao produto, podendo, inclusive, utilizar a estratégia de massificação (preço mais baixo, distribuição intensa). O indicador preponderante para o *cluster* foi *estima* em 2005 e 2007: 60,38 e 53,82, respectivamente (Tabela 4, 6). Em 2009, foi *diferenciação com* 77,50 a maior média encontrada (Tabela 8). Considerando-se a relação e influência entre os pares de indicadores BAV®, conforme apresentado na Figura 4, estes dados parecem ratificar a classificação como marcas *commodities*, já que o indicador *estima* com média alta, se relacionando com um média baixa de *diferenciação* indica que a marca se tornou excessivamente conhecida e os consumidores não se sentem mais atraídos pelos produtos e pela proposta da marca.

As marcas Clean & Clear e Revlon passaram para o *cluster 4* no ano de 2007. Este movimento pode representar uma ratificação de que estas marcas estão, de alguma forma, desvitalizadas, já que o *cluster 4* é composto de marcas que apresentaram níveis muito baixos na maioria dos indicadores. Outra possível

justificativa é o fato destas marcas pertencerem a duas empresas multinacionais (Johnson & Johnson e Mac Andrews & F. Holdings) que possuem grande portfólio de marcas. E, conforme Lebar (2005) e Gerzema (2009), talvez estas empresas não dependam destas marcas para seu crescimento ou mesmo manutenção no mercado, deixando-as em segundo plano quanto a investimentos em diferenciação de produtos e de marketing.

Ainda no *cluster* 3, a marca Skala se manteve neste *cluster* durante os três anos analisados, apesar de ter apresentado o comportamento mais atípico dos índices; menor índice de *diferenciação* de toda a amostra; - 4,24 em 2007 (Anexo 2). Apresentou o maior índice também de *diferenciação* (85,51) em 2009 (Anexo 3), considerando-se a média dos *clusters* 2, 3 e 4 (Tabelas 4, 6 e 8). A Skala é uma marca brasileira que tem seu foco específico em produtos para cabelo, iniciou suas atividades em 1986 e, conforme informa em seu *website*, exporta para 40 países. Como as principais fontes de pesquisa (ABIHPEC, EUROMONITOR e o próprio *website* da empresa) não apresentaram informações mais precisas sobre esta marca, decidiu-se por não inferir os motivos para seu comportamento na amostra deste estudo.

O *cluster* 4 é composto por marcas que, de acordo com os indicadores, parecem não ter desenvolvido estratégias de *diferenciação* do produto e estão em processo de obsolescência. O grupo está representado pelas marcas Max Factor e Neutrogena, apresentando baixos percentuais em todos os indicadores.

Comparando-se Neutrogena e Max Factor nota-se que: a) Neutrogena apresentou, em 2005, o grau mais baixo para *relevância* (7,67) e *familiaridade* (9,26) de toda a amostra, nos três anos (Anexo 1). Esta baixa performance pode estar sinalizando que esta marca é um *outlier* também quanto ao posicionamento, já que

atua com dermocosméticos. A Max Factor manteve seus indicadores baixos, porém, coerentes com a média dos índices do *cluster* 4, não apresentando anomalia. Destaca-se ainda que esta marca dá indícios de ter feito realmente o movimento de obsolescência, já que chegou a ser a líder do segmento de maquiagem há, pelo menos, duas décadas atrás. Portanto, mulheres na faixa de 40 a 50 anos ainda guardam esta marca na memória, já que era comum se ter maquiagem Max Factor nas bolsas femininas. Entretanto, para o público mais jovem esta marca é praticamente desconhecida, tendo sido substituída pelas linhas de maquiagem de empresas mais jovens como Natura, O Boticário, dentre outras.

Finalizando a interpretação do *cluster* 4, destaca-se ainda que as marcas Max Factor e Neutrogena também pertencem a duas empresas multinacionais (Procter & Gamble e Johnson & Johnson), conforme descrito no Quadro 6, que possuem grande portfólio de marcas, cabendo a mesma inferência feita para o *cluster* 3.

4.3 CLASSIFICAÇÃO DOS *CLUSTERS* - QUADRANTES DO *POWER GRID*

Considerando-se a interpretação dos quatro *clusters* feitas na seção 4.2.4, partiu-se para classificação dos mesmos quanto aos quadrantes do *Power grid* do modelo BAV® (seção 2.1.4.2) que mapeia os indicadores de estatura e vitalidade da marca, posicionando cada marca em seu respectivo quadrante, definido de acordo com sua medida para as duas variáveis no eixo vertical e horizontal. Este enquadramento também mostra a posição da marca no mercado e em relação aos concorrentes (GERZEMA 2009; LEBAR, 2005).

Entretanto, é relevante ressaltar que a correspondência entre quadrantes e *clusters*, apresentada nas Figuras 15, 16 e 17, não tem a pretensão de ser a mais

exata, ou a palavra final quanto ao posicionamento destas marcas no mercado. Inclusive, porque a classificação das marcas analisadas quanto aos quadrantes do *Power grid* pode se aplicar a apenas algumas regiões ou ainda apenas ao Brasil.

Adotou-se este procedimento porque por meio deste enquadramento é possível se ter uma sensibilidade maior sobre o movimento da marca no mercado, além de ficarem mais evidentes as características das marcas globais que foram levantadas neste trabalho.

Portanto, este posicionamento nos quadrantes representa o padrão de atuação no gerenciamento da marca no mercado. A ordem dos quadrantes é considerada no sentido horário, começando na parte inferior esquerda. Este sentido horário tem a intenção de representar o ciclo de vida da marca.

No primeiro quadrante – novas/sem foco, recebe marcas que são novas entrantes no mercado ou ainda marcas que já estão no mercado há algum tempo, mas continuam sem definir claramente seu posicionamento e personalidade. Seguindo para a parte superior, ainda à esquerda, no segundo quadrante – nicho/momentum são agrupadas empresas que trabalham com nichos de mercado, e que estejam em evidência por algum tipo de tendência, ou ainda, empresas que têm potencial, mas não explora.

O terceiro quadrante – liderança/mercado de massa, à direita na parte superior, é dividido entre empresas que estão na liderança do mercado. A outra metade inferior deste quadrante é ocupada por marcas que têm expressiva fatia de mercado, mas que podem estar sofrendo algum tipo de perda quanto ao valor de sua marca. O último quadrante – erodidas/declinantes, agrupa marcas com indícios de erosão e declínio, principalmente, por não praticar a inovação, representada pelas estratégias de *diferenciação*: lançamentos de produtos, linhas, sub marcas,

serviços ou até mesmo algum tipo de benefício para os consumidores (GERZEMA 2009; LEBAR, 2005)..

A correspondência entre os quadrantes e os clusters foi considerada como sendo: C 1 e C 2 = Quadrante 3 Liderança/mercado de massa; C 3 = Quadrante 1 Novas/sem foco; e C 4 = Quadrante 4 erodidas/declinantes, conforme representação nas figuras abaixo, para os anos de 2005, 2007 e 2009.

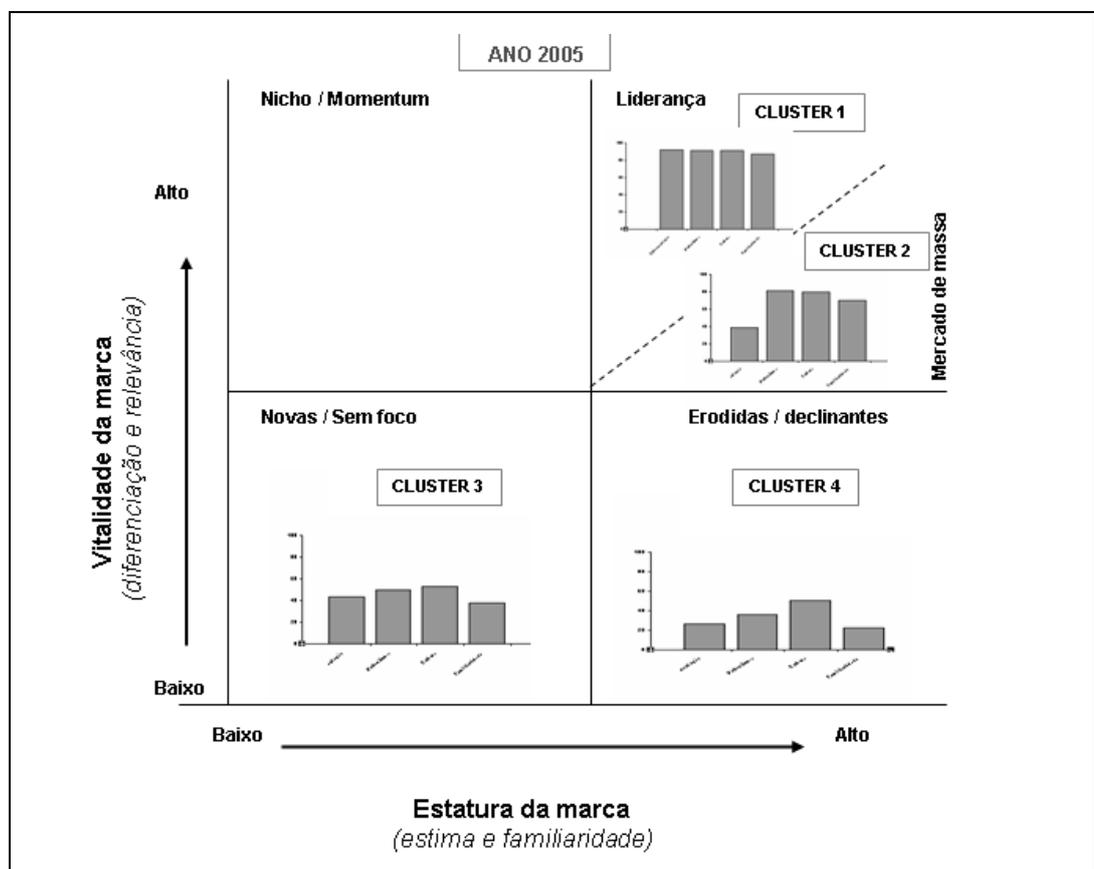


Figura 15: Correspondência entre *clusters* e quadrantes – 2005
 Fonte: Elaborado pela autora

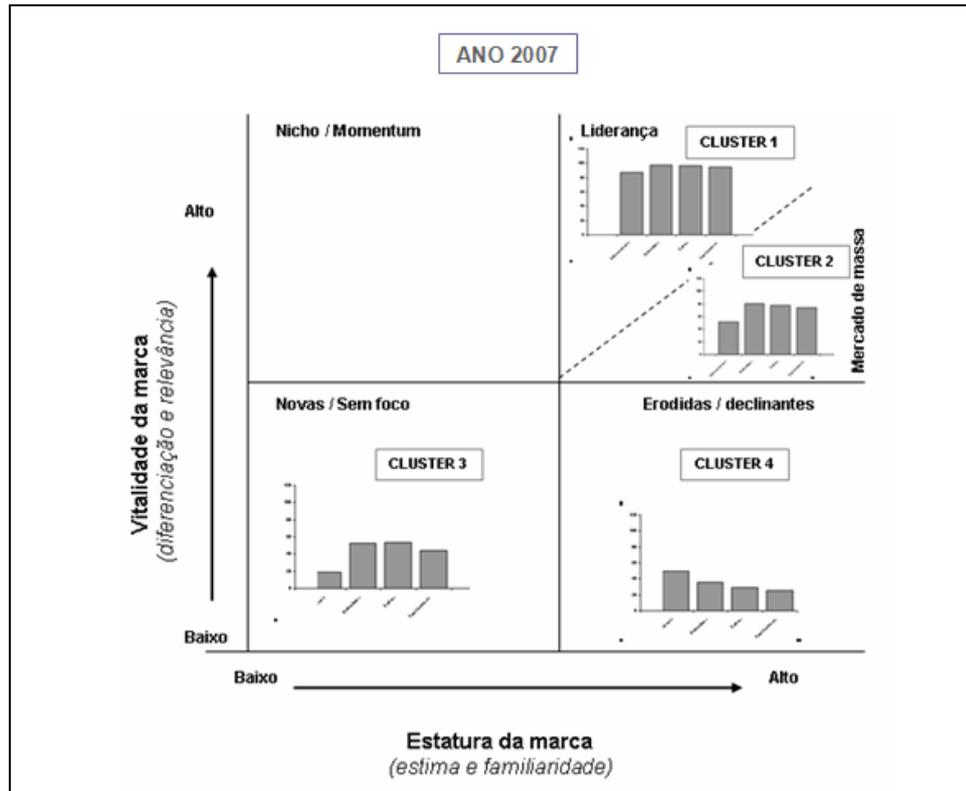


Figura 16: Correspondência entre clusters e quadrantes – 2007

Fonte: Elaborado pela autora

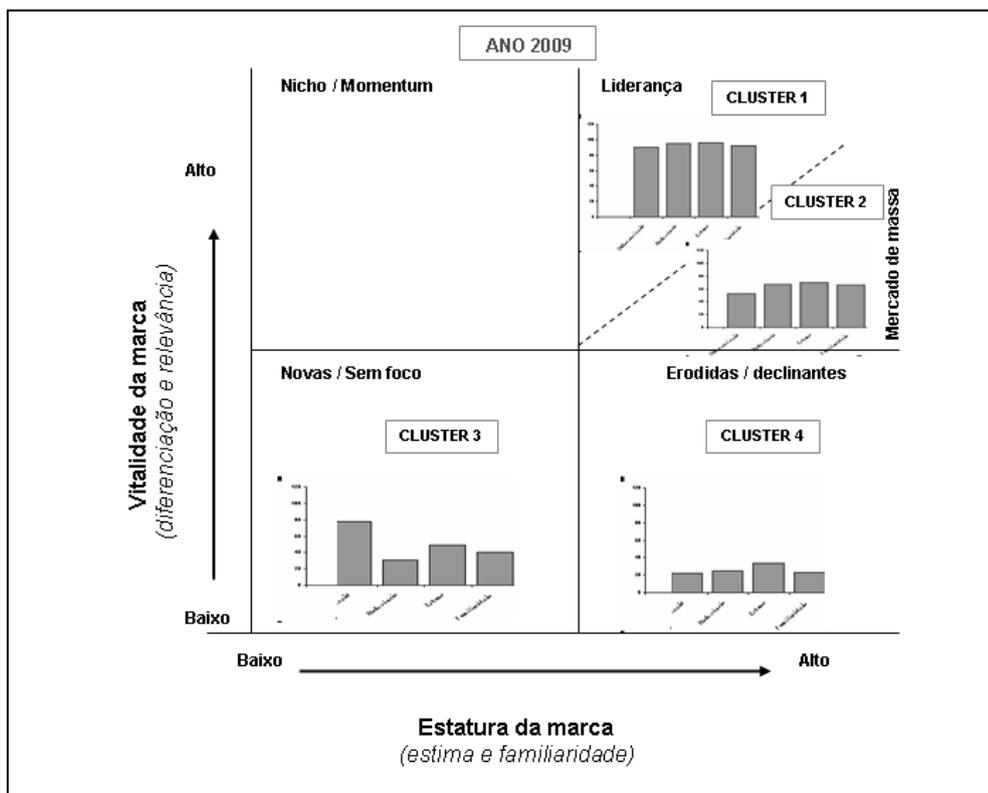


Figura 17: Correspondência entre clusters e quadrantes – 2009

Fonte: Elaborado pela autora

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho desenvolveu pesquisa empírica com abordagem quantitativa e análise estatística, de natureza descritiva, a partir do método multivariado de análise de *cluster* (CRESWELL, 2007; HAIR, 1995; MALHOTRA, 2004). O principal objetivo foi o de formar *clusters* de marcas globais de cosméticos com características semelhantes e identificar os padrões de atuação destes *grupos* no mercado, de acordo com os quadrantes do *Power Grid*.

Para a realização deste estudo utilizou-se como base de dados os indicadores de BE, segundo o modelo BAV® (2010) que avalia o comportamento e reação do consumidor quanto aos atributos da marca, e foram extraídos a partir das pesquisas realizadas no Brasil nos anos de 2005, 2007 e 2009 (LEBAR, 2005).

A revisão teórica dos conceitos envolvidos foi feita considerando-se os modelos qualitativos de avaliação de marcas, principalmente, os de Aaker (1992), de Keller (1993) e o modelo BAV® para medição dos indicadores de BE das marcas. Também se considerou a análise de *cluster*, apontando-se vantagens e desvantagens deste método, aplicando-se algumas soluções para minimizar possíveis vieses nesta pesquisa, tais como: a) utilização de pesquisa longitudinal com medições repetidas nos anos 2005, 2007 e 2009; b) aplicação do método aglomerativo hierárquico de Ward e centróide para formação dos *cluster*; e c) validação dos resultados a partir do método não-hierárquico *K-means*.

Os quatro indicadores foram analisados e tiveram seus índices utilizados como base de dados para se identificar as semelhanças entre as marcas e para a formação dos *clusters*. Como resultado obteve-se quatro *clusters*, que apresentaram características de homogeneidade interna e heterogeneidade entre si. Estes clusters

foram classificados quanto aos quadrantes do *Power grid* como sendo: C 1 e C 2 = Quadrante 3 - Liderança/mercado de massa; C 3 = Quadrante 1 - Novas/sem foco; e C 4 = Quadrante 4 - Erodidas/declinantes.

Os *clusters* gerados pelo método hierárquico de Ward foram assumidos como a solução final de agrupamento, já que os métodos centróide e *K-means* apresentaram agrupamentos semelhantes. Os perfis das marcas aproximaram-se bastante, portanto, a correspondência e estabilidade das duas soluções entre os métodos hierárquico e não-hierárquico confirmam os resultados.

Quanto às características relevantes das marcas globais de cosméticos, no *cluster 1*, classificado como marcas de liderança, considerou-se as seguintes: a) prática da estratégia da *diferenciação* através de pesquisa, inovação, lançamentos de produtos, de linhas; b) domínio dos canais de distribuição, tais como franquias e venda direta, com grande penetração e visibilidade da marca e dos produtos; c) investimento na área de marketing, e intensa utilização dos meios de comunicação através de campanhas; d) escolha de um motivo que viabilize a criação de tendências e vantagens competitivas, como por exemplo, a biodiversidade brasileira ou a aplicação de alta tecnologia na formulação e produção dos produtos cosméticos; e, e) prática de preço *premium*, em boa parte do mix de produtos.

As marcas pertencentes ao *cluster 2*, classificadas como atuantes no mercado de massa, apresentaram as seguintes características predominantes: a) média ou baixa utilização da estratégia de *diferenciação*, refletindo-se em um mix de produto relativamente pequeno, se comparado com o *cluster 1*; b) grande penetração no mercado através de canais de distribuição (supermercados e drogarias) que não possibilitam o destaque da marca, requerem grande escala de produção e, geralmente, inviabilizam a prática de preço *premium*; c) possibilidade

de ganho com o grande volume de vendas, que, na mesma medida, pode representar massificação prejudicial à *diferenciação* dos produtos e à imagem da marca.

O *cluster 3* teve suas marcas classificadas como sem foco. As características semelhantes entre elas dão indícios de serem marcas que: a) operam com produtos cosméticos que se tornaram *commodities* ou aos quais é difícil a agregação de valor; b) não estão explorando todo o potencial do mercado quanto à *estima* e *familiaridade* que conquistaram junto ao seu público-alvo; c) o baixo índice de *diferenciação* relacionando-se a um alto índice de *estima* indica que a marca se tornou excessivamente conhecida e os consumidores não se sentem mais atraídos pelos produtos e pela proposta da marca; e, d) utilizam canais de distribuição de massa, inclusive salões de beleza. Apesar destas características, ainda existe a possibilidade destas marcas buscarem sua revitalização e passar a praticar estratégias de *diferenciação* que lhes remeteriam a outro patamar no mercado, classificando-se no quadrante de nicho/momentum.

O último cluster - 4 foi classificado como marcas erodidas ou declinantes. Estas marcas têm em comum as seguintes características: a) não têm desenvolvido estratégias de *diferenciação* de produto, através de lançamentos; b) parecem estar em processo de obsolescência; c) as ferramentas de marketing e as ações na mídia não têm sido utilizadas; e, d) os canais escolhidos – drogarias, lojas e supermercados, dificultam a percepção da marca pelo consumidor. Com estes pontos em comum, poder-se-ia inferir que são marcas que estão com problemas de caixa. Entretanto, estas são marcas que pertencem a grandes e tradicionais multinacionais, o que nos leva a inferir que as mesmas não estão sendo

consideradas, no momento, como marcas estratégicas para o equilíbrio do portfólio destas empresas.

Entretanto, para a marca Neutrogena, incluída no *cluster* 4, pode-se levantar uma outra análise. A marca não seria considerada como erodida ou declinante e sim como uma marca que atua com o nicho conhecido como dermocosméticos, que são cosméticos com princípios ativos para tratamento da pele, sendo, inclusive, recomendados por dermatologistas. Estes produtos são vendidos em drogarias em gôndolas específicas, o que os diferencia dos demais cosméticos vendidos neste tipo de ponto de venda. Neste sentido esta marca se diferencia de todas as demais da amostra quanto ao posicionamento de mercado. Esta possibilidade aponta para a oportunidade de se fazer uma análise específica para esta marca.

Na finalização deste estudo, ressaltamos que, apesar dos dados utilizados terem sido originados a partir de pesquisa qualitativa realizada por meio do BAV®, buscou-se evitar as interpretações subjetivas. Para tanto, utilizou-se informações de mercado para apoio das análises e interpretações (ABIHPEC, 2009; ABDI, 2009; EUROMONITOR, 2010, GARCIA, 2005; HIRATUKA, 2008, 2009), além da estratégia de repetir a pesquisa ao longo do tempo – 5 anos. Isto ofereceu subsídios às argumentações, na medida em que a análise estatística foi repetida três vezes, como meio de se confirmar os resultados obtidos.

A utilização de um único método estatístico, análise de *cluster*, representou uma limitação deste estudo, já que é recomendada a aplicação de outro método complementar tais como regressão, análise fatorial ou ainda análise discriminante. O número restrito de marcas da amostra inviabilizou esta complementação.

Entretanto, considera-se bem sucedida esta pesquisa, que alcançou os objetivos propostos, contribuindo, com seus resultados, para um melhor

entendimento sobre as características relevantes das marcas globais de cosméticos e seu papel nos processos de internacionalização de empresas. Também podendo servir de fonte de consulta para conhecimento dos padrões de atuação de marcas globais, além de esclarecer alguns pontos sobre suas estratégias de mercado.

Estes resultados, embora restritos a um número limitado de marcas, podem, ainda, oferecer algum subsídio em termos de alocação de recursos e de escolha das estratégias de gerenciamento da marca nos processos de internacionalização. Para ser generalizado a outras marcas, sugere-se que se utilize amostra com número maior de marcas; que se utilize como base de dados pesquisas aplicadas em outros países; ou ainda que se utilize outro modelo de avaliação de marcas, que não seja o de Aaker (1992) ou o BAV® (2010).

Novos estudos poderão ser feitos também incluindo-se outras variáveis e indicadores quantitativos na análise: volume de venda, escala, rentabilidade, percentual de mercado. Assim, é possível que se obtenha respostas diversas e complementares sobre o comportamento dos indicadores e sobre a formação de clusters das marcas.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996a.

_____. **Marcas: *brand equity* gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

_____. **Como construir marcas líderes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

_____. The power of the branded differentiator. **MIT- Sloan Management Review**, Fall, v. 45, n. 1, p. 82-87, 2003.

_____. Measuring Brand Equity Across Products and Markets. **California Management Review**. Vol. 38. N. 3, 1996b.

_____. The Value of Brand Equity. **Journal of Business Strategy**., Vol. 13 Issue 4, p27-34, Jul/Aug 1992.

_____; JACOBSON, R. – The financial information content of perceived quality. **Journal of Marketing Research**, p.191 – 201; May 1994.

_____; JOACHIMSTHALER, E. **Brand Leadership**: New York: The Free Press, 2000.

ABDI - Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. **Estudo prospectivo indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos**. Brasília: Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, 2009.

ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. **Anuário 2009 ABIHPEC**. Disponível em: http://www.abihpec.com.br/conteudo/ANUARIO_ABIHPEC_2009_BOOK.pdf
Acessado diversas vezes durante a pesquisa de Janeiro a Julho de 2010.

AILAWADI, K. L.; LEHMANN, D. R.; NESLIN, S. A. Revenue Premium as an outcome measure of Brand Equity. In **Jornal of Marketing**. Vol. 67, 1-17, 2003.

BARTLETT, C; GOSHAL, S. **Managing across borders: The transnational solution**. Harvard Business School Press, 1987.

BAV® – *Brand Asset Valuator* (2010) e tool kit, 2003. Disponível em <http://www.yrbav.com>. Acessado diversas vezes entre Janeiro e Julho de 2010.

CAPUTO, SE. S et al. Avaliação de marcas: uma aplicação ao caso Bombril. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. P. 1-14, 2008.

CASANOVA, L. **Global Latinas: Latin America's emerging multinationals**. INSEAD Business Press, Palgrave Macmillan Publisher, 2009.

CATEORA, R. P.; GRAHAM, J. L. **Marketing internacional**. 10 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

COUTO JÚNIOR, C. G. **O Desempenho do método de avaliação de empresas por múltiplos de mercado aplicado em empresas agrupadas com cluster analysis**. Dissertação de mestrado. FUCAPE, 2009.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2 ed. – Porto Alegre: Artmed, 2007.

CYRINO, A. B.; BARCELLOS, E. P. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. p. 221-246. In TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Orgs.). **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DUNNING, J. H. **Explaining international production**. Londres: Unwin Hyman, 1988.

_____. **Re-evaluating the benefits of foreign direct investment, Transnational Corporations**, v. 3, n. 1, Unctad. 1994.

Euromonitor International© -2010 – Relatório sobre tendências do mercado mundial de cosméticos. Disponível em www.euromonitor.com. Acesso em 11.04.2010. Acesso especial concedido pelo Portal Euromonitor para pesquisa no período de Fevereiro e Março de 2010. www.portal.euromonitor.com/Portal/Statistics.aspx.

FARQUHAR, P. H. Managing Brand Equity. **Marketing Research**. P. 24 – 33, Sep, 1989.

FÁVERO, L. P. L.; BELFIORE, P. P. Análise Multivariada para Avaliação dos Principais Setores Latino-Americanos. **FACES Revista de Administração**, v. 5 - n.1 - p. 73-90, Belo Horizonte: Jan/abril 2006.

FIGUEIREDO, J. C. B.; CRESCITELLI, E. **Using the System Dynamic Methodology to Study the Brand Equity Evolution**. XXXI ENANPAD, Rio de Janeiro: Setembro, 2007.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. The evolution of global production systems and the emergence of Brazilian MNEs., in RAMSEY, J.; ALMEIDA, A. (Editors) **The rise of Brazilian Multinationals**. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 39 – 63, 2009.

GARCIA, R. Internacionalização comercial e produtiva na indústria de cosméticos: desafios competitivos para empresas brasileiras. **Revista PRODUÇÃO – USP**, v.15 ,n.2, São Paulo, maio/ago, 2005.

GERZEMA, J; LEBAR, Ed. **A bolha das marcas: a iminente crise de valor das grandes marcas mundiais e como evitá-la**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GUIMARÃES. F. J., ALMEIDA, B. F. de; OLIVEIRA, A. R.de . **Criando Clássicos: Um Estudo Sobre a Gestão Global da Marca H.Stern**. ENANPAD, Rio de janeiro: Setembro 2007.

HAIR, et al. **Multivariate data analysis**. 4 ed. Prentice Hall, 1995.

HEMZO, M. A. **Moderadores da preferência do consumidor entre marcas locais e globais**. Tese de doutorado, USP – SP, 2002.

HIRATUKA, C. Relatório de acompanhamento setorial higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, Volume IV, **Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI)**, 2009 em parceria com UNICAMP - Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia.

_____. **Boletim de conjuntura industrial, acompanhamento setorial, panorama da indústria e análise da política industrial**, n.1, 2008. Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), em parceria com UNICAMP - Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia.

HOLLIS, N. **The global brands: how to create and develop lasting brand value in the world market**. Palgrave Macmillan, 2008.

KAPFERER, J-N. **Strategic brand management, creating and sustaining brand equity long term**. Kogan Page, Second Edition, USA, 1997.

KELLER, K. L. **Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity**. Journal of Marketing, Vol. 57, p.1-22, 1993.

_____; AAKER, D. The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions, **Journal of Marketing Research**, Vol 29 (February 1992), 35-50.

_____; LEHMANN, R. How do brands create value? **Marketing Management**, 12 (3), 26 – 31, 2003.

KETCHEN JR., D. J; SHOOK, C. L. The application of cluster analysis in strategic management research: an analysis and critique. **Strategic Management Journal**. Vol. 17, 441 – 458, 1996.

KIM, H; GUTHRIE, M. F. The relationship between consumer involvement and brand perceptions of female cosmetic consumers. **Brand Management**. Vol. 17, 2, 1144-133, 2009.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. Pearson Education do Brasil: São Paulo, 2000.

KUPFER, D. **Made in Brazil**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

LEBAR, E; BUEHLER, P.; et al. Brand Equity Implications of Joint Branding Programs. In **Journal of Advertising Research**. Dezembro, 413-425, 2005.

LOURO, M. J. S. Modelos de avaliação de marca. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. SP, v. 40, n. 2, p. 26-37, Abr./Jun-2000.

MACHADO, M. A construção da beleza: um estudo sobre a rotina de cuidados estéticos e a possibilidade de atribuição do prazer estético, 2009. Mimeo.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINS, J. R. **Branding**. 3 Ed., São Paulo: Global Brands, 2006.

MIZIK, N; JACOBSON, R. Valuing Branded Businesses. **Journal of Marketing**. Vol. 72 – Novembro, 137-153, 2009.

MOLL BRANDÃO, M.; SILVEIRA, R. B.; URDAN, A. T. **Quem vê currículo não vê posição? Um estudo baseado no ranking da Você S/A e no conceito da CAPES/MEC em mestrados profissionais**. XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo: Setembro 2009.

MOORTHY, Y. L. R. Branding Principles– Application to Business-to-Business Branding. **Journal of Business-to-Business Marketing**, Vol. 11(3) 2004. Disponível em <http://www.haworthpress.com/web/JBBM>.

MORA JR. C. H.; ZILBER, S. N.; LOURENÇO, F. **Estratégia de internacionalização e canais de distribuição no mercado externo: o caso natura**, 2008. Mimeo.

OLIVEIRA, M. O. R. de; LUCE, F. B. **O Valor da Marca e o Valor ao Acionista em Empresas Brasileiras**. ENANPAD -2009 – SP – 19 a 23.09.2009

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus: 1986.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus: 1990.

RAMSEY, J.; ALMEIDA, A. (Editors) **The rise of Brazilian Multinationals**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

Revista Exame – Maiores e Melhores 2010 – Julho/2010.

Revista Isto É – Dinheiro – novembro 2009. Disponível em http://www.istoedinheiro.com.br/entrevistas/214_O+BRASIL+PODE+E+DEVE+CRIAR+MARCAS+GLOBAIS. Acesso em 08.07.10.

ROCHA, A. da; BARRETTO, A. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In ROCHA, A. da. (Org.) **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

ROCHA, A. da.; FREIRE, C. M. O paradoxo da distância cultural: O Boticário em Portugal. In ROCHA, A. da. (Org.) **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

_____. Evolução do setor de cosméticos no Brasil – História. In ROCHA, A. da. (Org.) **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

STREHLAU, V. I. et al. **País de Origem e Etnocentrismo na Avaliação da Imagem de Marca Global: um Estudo sobre o McDonald's**. XXXIII Encontro da ENANPAD, São Paulo: Setembro, 2009.

STRINGHETTI, L.S. S. **Criação De Valor De Marca – Estudo De Caso No Banco Do Brasil**. Dissertação de mestrado, UFSC, 2001.

TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Orgs.). **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TAVARES, M. **Investimento brasileiro no exterior: panorama e considerações sobre políticas públicas** – Serie desarrollo productivo 172 Santiago, Chile, – CEPAL – Nações Unidas, novembro de 2006.

VERBEKE, A. **International business strategy**. Cambridge University Press, 2009.

ANEXOS

ANEXO 1: BANCO DE DADOS PARA AMOSTRA DE 2005

Brand Name	Diferenciação	Relevância	Estima	Familiaridade	Estatura	Vitalidade	Brand Asset
Água de Cheiro	94,40	85,21	70,21	70,15	74,15	95,23	82,17
Avon	96,41	95,44	97,51	97,03	97,79	98,27	98,62
Clean & Clear	49,07	43,26	49,83	27,37	35,73	47,13	38,42
Coppertone	19,21	78,51	66,97	53,28	63,30	42,85	57,29
Davene	36,35	89,15	83,28	76,78	83,69	61,51	79,54
Johnson & Johnson	95,44	96,96	99,45	95,23	99,24	98,20	98,96
L'Oreal	79,68	73,39	82,45	70,84	80,79	79,34	81,27
Leite de rosas	29,99	85,56	83,00	84,24	85,83	54,80	79,47
Max Factor	15,89	41,67	46,30	21,08	27,71	24,81	27,09
Natura	97,58	98,76	98,06	95,02	97,58	98,96	98,69
Neutrogena	13,20	7,67	29,72	9,26	12,30	9,26	10,64
Nivea	81,62	87,91	91,98	82,86	91,15	87,15	91,36
O Boticário	98,06	99,10	98,20	96,75	98,13	99,24	99,03
Revlon	51,28	59,09	74,91	36,28	55,98	56,39	56,39
Skala	38,08	56,39	56,39	48,51	54,73	45,61	52,87
Sundown	58,12	83,28	87,70	69,94	83,41	72,98	81,48
Vasenol	49,34	68,28	75,12	65,10	74,50	59,64	70,63

Fonte: Young & Rubicam, SP, Brasil.

ANEXO 2: BANCO DE DADOS PARA AMOSTRA DE 2007

Brand Name	Diferenciação	Relevância	Estima	Familiaridade	Estatura	Vitalidade	Brand Asset
Água de Cheiro	78,60	62,49	72,86	60,93	68,56	74,30	70,97
Avon	87,87	96,74	97,78	96,74	97,98	95,89	98,04
Clean & Clear	54,79	48,92	20,48	36,27	30,33	52,12	34,90
Coppertone	27,92	51,53	52,32	42,01	47,68	39,01	45,08
Davene	34,64	83,37	87,28	73,19	84,08	65,75	80,37
Johnson & Johnson	79,06	96,67	97,59	93,61	97,46	94,13	97,20
L'Oreal	58,51	77,23	81,74	68,10	78,60	73,97	77,69
Leite de rosas	26,09	93,74	72,54	88,71	81,41	70,52	79,91
Max Factor	31,31	26,16	31,18	21,59	23,55	25,24	23,81
Natura	86,24	99,02	92,04	95,17	93,87	97,00	95,96
Neutrogena	35,62	31,57	31,12	12,33	15,26	30,72	18,26
Nivea	65,23	92,24	84,47	85,32	86,24	86,11	87,21
O Boticário	97,13	97,78	98,17	94,19	97,91	98,56	98,76
Revlon	75,80	35,23	34,05	30,66	31,64	54,08	36,33
Skala	4,24	50,95	51,60	40,31	46,18	18,07	37,83
Sundown	47,62	71,95	70,65	68,75	72,08	65,04	70,52
Vasenol	22,70	54,01	57,53	51,01	55,06	36,99	50,88

Fonte: Young & Rubicam, SP, Brasil.

ANEXO 3: BANCO DE DADOS PARA AMOSTRA DE 2009

Brand Name	Diferenciação	Relevância	Estima	Familiaridade	Estatura	Vitalidade	Brand Asset
Água de Cheiro	56,08	79,47	68,42	70,70	70,89	70,70	71,60
Avon	95,19	90,90	95,26	95,19	95,97	96,56	97,08
Clean & Clear	69,66	31,77	47,30	40,09	42,56	49,97	44,12
Coppertone	18,19	61,99	58,15	50,23	53,87	36,06	49,19
Davene	69,98	64,65	69,85	67,84	70,05	70,31	70,96
Johnson & Johnson	86,22	97,73	99,68	91,68	99,16	95,00	98,44
L`Oreal	83,43	70,44	75,76	70,96	75,89	81,74	77,58
Leite de rosas	50,62	68,10	76,28	79,27	80,25	60,88	75,18
Max Factor	25,28	19,17	41,39	21,05	27,23	19,62	25,21
Natura	95,84	97,08	98,31	92,46	97,92	98,31	98,25
Neutrogena	18,65	30,21	26,45	24,37	24,76	21,18	23,52
Nivea	77,58	92,79	91,29	87,00	91,29	88,04	91,68
O Boticário	97,73	98,38	97,66	96,17	97,86	99,03	98,64
Revlon	77,32	28,20	60,82	38,60	45,87	53,67	47,50
Skala	85,51	31,90	38,73	43,34	42,30	62,18	46,78
Sundown	42,82	83,50	79,21	67,77	75,57	65,69	73,29
Vasenol	45,16	45,42	62,90	55,04	59,26	45,22	56,01

Fonte: Young & Rubicam, SP, Brasil.