

A INFLUÊNCIA DA PESQUISA, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO DE PRODUTOS NA IMAGEM CORPORATIVA

THE INFLUENCE OF R&D AND PRODUCT INNOVATION ON CORPORATE IMAGE

André Eduardo Miranda dos **SANTOS**
Universidade Presbiteriana Mackenzie
andre.santos@eft-refal.com.br

Moisés Ari **ZILBER**
Universidade Presbiteriana Mackenzie
mazilber@mackenzie.com.br

Resumo

Imagem corporativa e pesquisa e desenvolvimento podem ser vistos como importantes recursos das firmas. A lógica se inicia na pesquisa com a descoberta de novos conhecimentos, passando pelo desenvolvimento de novos produtos e sua aplicação comercial. Os resultados dessas pesquisas são inovações que podem vir caracterizadas por preços mais baixos ou atributos que não existiam anteriormente, podendo afetar a imagem da corporação. Este estudo de caráter exploratório foi realizado em seis varejistas de fogões locados em *shoppings centers* da cidade de São Paulo com base em pesquisa de campo qualitativa por meio de entrevistas em profundidade. Os dados primários obtidos foram analisados aplicando-se a técnica da análise de conteúdo. Os resultados mostram evidências da influência da pesquisa e desenvolvimento e da inovação de produtos na imagem corporativa.

Abstract

Corporate image and R&D can be considered important resources of firms. The first reason for this is research, which brings discovery of new knowledge; then, the development of new products; and finally, their commercial application. Research results are innovations, which may be characterized by lower costs or product's attributes that did not exist before, affecting corporate image. The aim of this paper is to evaluate whether R&D and innovation would be factors associated with corporate image. This is an exploratory study based on a qualitative research that used in-depth interviews. The collected data were analyzed through the content analysis technique. The sample was composed of six stove retailers of different sizes, all of them located in the most important shopping malls of the city of São Paulo. The results emphasize the influence of R&D and innovation on corporate image.

Palavras-chave: Pesquisa e Desenvolvimento – Inovação – Imagem Corporativa – Reputação Corporativa.

Key-words: Research and Development – Innovation – Corporate Image – Corporate Reputation.

Introdução

A imagem corporativa tem sido conceituada como um recurso que apresenta relação direta com a competitividade da firma (MILLER, 1990; GOMES, 1993; CAMINITI, 1992; BARICH; 1991; KOTLER, 1991). A empresa apresenta uma imagem sobre a qual seus *stakeholders* externos atribuem o resultado de todas as expectativas, impressões, crenças, sensações e conhecimento a seu respeito (DAVIES et al., 2003).

Essa imagem é formada de acordo com Barich; Kotler (1991) por um conjunto de fatores, que incluem aspectos relacionados aos produtos, serviços e aspectos relacionados a filantropias da firma. Em um sentido mais amplo, uma escola menos abordada nas décadas de 60 e 70, é a de reputação corporativa (WILSON; GOTSI, 2001). Para Dowling (2001), a reputação constitui os valores atribuídos a respeito de uma empresa, como autenticidade, honestidade, responsabilidade e integridade. Outros autores se posicionam de maneira idêntica em relação a esses conceitos de imagem e reputação corporativa (ABRATT, 1989; ALVESSON, 1998; BERNSTEINS, 1984; DICHTER, 1985; DOWLING, 1986, 1993; DUTTON et al., 1994).

Ao retratar o jogo competitivo das firmas, Lipparini et al. (2000) afirmam que há uma indução das empresas, ao amadurecer novas competências, perseguindo simultaneamente a qualidade e a inovação dos produtos que comercializa. Nesse sentido, os investimentos em pesquisa e desenvolvimento permitem que as firmas façam as mudanças necessárias para atingir a estratégia estabelecida. Hambrick et al. (1983) afirmam que empresas, que recentemente aprimoraram a qualidade de seus produtos, aplicaram investimentos em pesquisa e desenvolvimento ao sofrerem alguma pressão competitiva. O reflexo desse investimento pode ser visto a partir de um produto inovador, caracterizado por Afuah (1998) como um produto de custo mais baixo e possuindo atributos que anteriormente não apresentava.

O objetivo deste artigo é verificar a influência da pesquisa e desenvolvimento a partir da inovação de produtos na imagem corporativa. Do ponto de vista das organizações, o estudo poderá abrir oportunidade para que as empresas atentem para a imagem que está sendo formada a partir da revelação de novos conhecimentos e conseqüentemente de suas aplicações comerciais (ROUSSEL et al., 1992).

O estudo trata assuntos relacionados à teoria da empresa baseada em recursos (PENROSE, 1959; RUMELT, 1984; WERNERFELT, 1984; AMIT; SCHOEMAKER, 1993), pela heterogeneidade em relação à adoção de recursos não perfeitamente transferíveis entre empresas (BARNEY, 1991) e a categoria conceitual das competências distintas (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

A indústria de fogões foi selecionada para foco do presente estudo. O setor congrega oito empresas que fabricam produtos no Brasil e que em 2002 movimentou R\$ 1,2 bilhão de reais (IBGE, 2005). O estudo realizado de caráter exploratório com abordagem qualitativa foi desenvolvido com base em uma amostra de seis respondentes que representam varejistas que comercializam fogões para o consumidor final. A análise dos dados foi feita utilizando-se a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977).

O artigo é apresentado em quatro partes. Na primeira, apresenta-se o referencial teórico de imagem corporativa, pesquisa e desenvolvimento e inovação. Na segunda, são apresentados os procedimentos metodológicos, enquanto na terceira, a análise e a interpretação dos dados. A última contém a conclusão do estudo.

1 Referencial Teórico

Esta seção começa discutindo o conceito de imagem corporativa e, na seqüência, trata dos construtos inovação e pesquisa e desenvolvimento.

A abordagem da imagem corporativa apresenta diferentes origens e pode ser analisada sob diferentes perspectivas. Nas décadas de 60 e 70, estudos de

imagem corporativa apareceram como um campo de pesquisa da moda (WILSON; GOTSI, 2001). Esses conceitos tiveram clara influência dos desenvolvimentos em estratégia, principalmente na escola de posicionamento liderada por Porter (1980, 1985). Essa integração surge da definição da vantagem competitiva por diferenciação de produto. O autor afirma que tal vantagem dependerá da percepção de valor de seus produtos e serviços por parte dos clientes. Uma das críticas à tipologia de Porter provém de Mintzberg (1988), quando afirma que a categoria de diferenciação do autor é genérica demais, pois incorpora formas distintas de diferenciação. Para ele, deve-se desagregar a categoria diferenciação de produtos. Uma delas, composta pela diferenciação por imagem, pressupõe que o cliente terá dificuldade em avaliar as características técnicas do produto, uma vez que ele pode estar em busca de *status* e prestígio.

A relação entre imagem e competitividade pode ser estabelecida, por exemplo, na perspectiva de Barich; Kotler (1991), na medida em que afirmam que quanto mais os mercados se tornam competitivos, mais as empresas necessitam configurar suas imagens de forma atraente. Para os autores, os consumidores em potencial têm uma imagem de todo fornecedor quanto à qualidade de seus produtos, serviços, políticas de preço e assim por diante. Eles complementam que essas imagens que não são necessariamente acuradas, de qualquer maneira influenciarão na decisão de compra daqueles consumidores. Caminiti (1992) aponta que uma boa imagem é a chave para a vantagem competitiva de qualquer empresa grande ou pequena, enquanto Gomes (1993) a associa como um recurso estratégico para o desenvolvimento empresarial afirmando que é uma geradora de rendimentos futuros. Miller (1990) vai além, afirmando que empresas de excelente imagem geralmente se tornam líderes de mercado ao capitalizarem sua reputação.

1.1 Conceito de Imagem

Embora seja reconhecida a sua importância, faz-se necessária uma definição mais precisa do construto imagem. Para Kotler; Andreasen (1991), o termo

imagem é a soma de crenças, atitudes e impressões que uma pessoa ou grupo tem de um objeto, uma pessoa, um lugar, uma marca, um produto ou uma empresa. É, portanto, o resultado da percepção, que poderá ser falsa ou verdadeira, imaginada ou real. Para Gomes (1993), esta definição busca diferenciar imagem de outros conceitos correlatos ou próximos, como crença (ROKEACH, 1976), atitude, estereótipo ou valor. Essa visão é ainda complementada por Britt (1966) que identifica a diferença entre imagem e estereótipo. Para ele, estereótipo sugere uma imagem altamente distorcida e simplista, pressupondo uma atitude anterior favorável ou desfavorável ao objeto. De outro lado, a imagem se refere a uma percepção mais pessoal, podendo variar bastante de uma pessoa para outra. Para Ries; Trout (1987), a imagem de uma empresa não representa necessariamente sua realidade, uma vez que será sempre decorrente de um processo perceptivo subjetivo, pois o meio pode não ser a mensagem, mas ele a afeta seriamente.

Uma apreciação mais complexa é apresentada por Dichter (1964) e Barich; Kotler (1991), uma vez que para esses autores a empresa não tem uma, mas várias imagens, dependendo do específico objetivo em estudo ou do público de quem se procura conhecer a imagem. Os autores complementam que, por vezes é impossível, mas necessário monitorar os resultados da percepção obtida, pois cada vez mais, aspectos técnicos e tangíveis se fundem a aspectos emocionais e intangíveis, tornando difícil sua separação. Em outra oportunidade, Dichter (1985) acrescenta que a imagem corporativa representa todas as impressões de uma firma sob a perspectiva de outros. Hatch; Schultz (1997) e Alvesson (1990) integram as idéias apresentadas pela área de *marketing* e teorias organizacionais, afirmando que a imagem organizacional é uma impressão holística e vivida por um indivíduo ou grupo.

1.1.1 Imagem, identidade e reputação corporativa

Estudos contemporâneos apresentam um termo que era pouco utilizado na literatura de *marketing* nas décadas de 60 e 70: reputação corporativa

(WILSON; GOTSI 2001). Um número expressivo de autores se posicionou sob a perspectiva de que imagem corporativa seria idêntica a reputação corporativa (ABRATT, 1989; ALVESSON, 1998; BERNSTEINS, 1984; DICHTER, 1985; DOWLING, 1986, 1993; DUTTON et al., 1994). Em outro estudo, Dowling (2001) propõe que a imagem corporativa é a avaliação que uma pessoa tem sobre uma organização, enquanto a reputação corporativa constitui os valores atribuídos (como autenticidade, honestidade, responsabilidade e integridade), evocados de uma pessoa a respeito da imagem corporativa (aspectos de longo prazo). Wilson ; Gotsi (2001) propõem que a reputação corporativa é uma interpretação da avaliação dos *stakeholders* de uma firma. Essa avaliação é baseada nas experiências diretas que os *stakeholders* têm com a empresa, além das diversas formas de comunicação e simbolismo, recebidas por meio de informações das ações da firma e/ou comparações com as de outros rivais.

Sob a perspectiva de diferentes *stakeholders*, Davies et al. (2003); Fombrum (1996); Hatch; Schultz (1997); Balmer (1995); Davies; Miles (1998) contextualizam imagem corporativa como a maneira como os *stakeholders* externos (clientes, investidores e comunidade) vêem a empresa. Outro elemento levantado pelos autores é o da identidade corporativa, definida como a maneira pela qual a empresa se vê internamente, tendo como medida a avaliação de seus funcionários. Pode-se resumir que reputação corporativa é o termo coletivo que se refere à visão dos *stakeholders* (funcionários, clientes, comunidade e investidores), incluindo identidade e imagem. Para Davies et al.(2003), cada um desses grupos tem expectativas, perspectivas e satisfações diferentes. Para os funcionários, é necessário gerar confiança e incentivar orgulho; para os investidores, deve-se apresentar lucro e perspectivas de crescimento; para a comunidade, é interessante demonstrar responsabilidade mostrando que é possível servi-la e tomar conta do meio-ambiente, e, por fim, para os clientes, deve-se prover qualidade e serviços.

Há ainda diferentes elementos que podem influenciar

a formação da imagem. Davies et al.(2003) pontuam que a imagem é o resultado de todas as expectativas, impressões, crenças, sensações e conhecimento que as pessoas têm a respeito da empresa. Para os autores, a imagem dependerá do tamanho da equipe, da maneira como a empresa se comunica com outras empresas, a origem da organização (país e indústria), o tipo de produção e sua comunicação. Os autores ainda ressaltam que a identidade formada pelos funcionários terá forte impacto na formação da imagem.

A partir dos autores citados anteriormente, pode-se perceber a evolução dos conceitos de imagem corporativa ao longo do tempo. Autores que divulgaram seus estudos no final da década de 90 já ressaltavam a imagem de diferentes *stakeholders*, posicionando-a com nomenclaturas diferentes: identidade (funcionários) de imagem (*stakeholders* externos). Barich; Kotler (1991), por outro lado, apontaram em 1991 os fatores de formação de imagem, indicando a conduta empresarial dos empregados (respeito, salário e planos de carreira) como constituintes da imagem corporativa. Nesta visão, a imagem é formada pelos *stakeholders* internos e externos.

Barich; Kotler (1991) apontam os demais fatores de formação da imagem, incluindo as variáveis ou atributos de cada um deles. Para os autores, ela é formada por onze aspectos: a) conduta empresarial dos empregados (respeito, salário e planos de carreira), citado anteriormente; b) produto (características, desempenho, conformidade, durabilidade, estilo, qualidade, confiabilidade e reparabilidade); c) comunicação (propaganda, publicidade, promoção, mala direta e *telemarketing*); d) preço (lista, desconto por volume, rebate e condições financeiras); e) suporte (educação, manuais, treinamento dos consumidores e orientação); f) serviço (instalação, qualidade dos reparos e tempo, peças disponíveis); g) canais de comunicação (localização, serviço e competência); h) força de venda (dimensão cobertura, competência, cortesia, credibilidade, confiabilidade e presteza); i) conduta dos negócios (reputação, inovação, solidez financeira e qualidade de

gerenciamento); j) conduta social da empresa (ambiente, cidadania, qualidade de vida; e ação comunitária) e por fim; k) filantropia (caridade, escolas, universidades e organizações artísticas).

1.2 Pesquisa e desenvolvimento

As mudanças no jogo competitivo induzem as empresas a discutir e amadurecer novas competências (LIPPARINI et al., 2000). Entendem que redefinir e renovar os próprios recursos e as relações estratégicas para perseguir simultaneamente os objetivos de qualidade de produto e de inovação do processo produtivo são elementos chave. Sob esta perspectiva, as redes de relações e os investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) permitem rapidez e eficácia nas “manobras estratégicas” da empresa (LIPPARINI, et al., 2000). Este conceito pode ser explorado, quando se constata que Schumpeter (1950) defende que as firmas que apresentam algum poder de monopólio apresentam fontes de inovação tecnológica por terem ativos necessários para comercializar a inovação. Para ele, essas empresas estão mais dispostas a correr riscos inerentes a P&D.

Analisando a P&D de maneira desagregada, Roussel et al. (1992) definem a pesquisa como uma abordagem disciplinada à revelação de novos conhecimentos sobre o universo. Para os autores, a meta organizacional da pesquisa industrial deve ser aplicável às necessidades comerciais da empresa, capacitando-a a participar da vanguarda da nova tecnologia ou a lançar os fundamentos científicos para o desenvolvimento de novos produtos ou processos. Os autores entendem que o propósito da pesquisa é desenvolver novos conhecimentos, enquanto o do desenvolvimento é aplicar, expandir e aprontar o conhecimento para a aplicação comercial.

1.2.1 Pesquisa e desenvolvimento e inovação de produtos

Hambrick et al. (1983) afirmam que a P&D está centrada no desenvolvimento de novos produtos e

na modificação de produtos existentes. Ressaltando que as variáveis básicas para a decisão de P&D são a inovação e a qualidade de produtos. Miles; Snow (1978) também discutem essa proposição, afirmando que a P&D segue uma visão de inovação sob uma escolha estratégica. Os autores identificaram três estratégias viáveis, baseados na taxa sobre a qual a organização muda seus produtos e seus mercados: defensiva, quando há pouco ou nenhum desenvolvimento de novos produtos ou novos mercados; prospectora, quando a empresa se posiciona de maneira pioneira no desenvolvimento de novos produtos, e mercados e, por fim, analisadoras, um tipo intermediário. Do ponto de vista de qualidade de produtos, Hambrick et al. (1983) afirmam que as firmas que recentemente perderam qualidade de seus produtos estão se orientando para segmentos de *commodity*. Para os autores, quando essas empresas sofrerem alguma pressão competitiva por inovação, irão diminuir a intensidade de pesquisa e desenvolvimento de seus produtos. Por outro lado, empresas que recentemente aprimoraram a qualidade de seus produtos, movimentar-se-iam no sentido da expansão dos investimentos em P&D.

Uma perspectiva complementar pode ser feita ao integrar a importância de relacionamentos entre P&D, *marketing*, clientes e inovação de produtos (HAMBRICK; MACMILLAN, 1985). Os autores relacionam P&D diretamente com lançamento de novos e inovadores produtos e um conseqüente incremento nas vendas. Contudo, este investimento em P&D depende em parte da indústria a qual a firma pertence; algumas provêm níveis mais elevados de oportunidade tecnológica que outras (HAMBRICK; MACMILLAN, 1985; HOSKISSON; HITT, 1988). Há uma representação do grau no qual o mercado aceita a demanda de inovação de novos produtos (RUMELT, 1974). Dessa forma, a intensidade de investimento em P&D pode ser relacionada com a porcentagem de vendas. Para Hoskisson ; Hitt (1988), essa medida reflete o comprometimento da firma quanto a atividades de inovação e permite comparações relativas com outras firmas. Com o

objetivo de suavizar as relações de investimento da indústria a qual a firma pertence, o nível de investimento de P&D da firma pode ser dividido pela intensidade da indústria. A R&D Ratios & Budget (2004) apresenta, por exemplo, a relação das vinte maiores indústrias mundiais que investiram em 2004 e os orçamentos previstos para 2005. A indústria farmacêutica apresenta o maior valor em dólares investidos (U\$ 63 bilhões), seguido da indústria automobilística (U\$ 43 bilhões) e de telecomunicação (U\$ 22 bilhões). Contudo, a relação entre os investimentos de P&D e a porcentagem das vendas não segue o mesmo resultado. Esta segunda relação mostra que a indústria de computadores apresenta o maior índice (18,3%), seguido da farmacêutica (15,9%) e semicondutores (15,5%).

Como afirmado anteriormente, há diferentes níveis de pesquisa de desenvolvimento. Nesta visão, Roussel et al. (1992) classificam P&D em três diferentes análises: a incremental, na qual há pouca pesquisa e muito desenvolvimento, direcionada para pequenos avanços tecnológicos, sem preterir o descobrimento e a aplicação de uma nova tecnologia; a radical, a qual procura descobrir novos conhecimentos com a meta explícita de aplicá-los a um propósito útil, cuja opção pode gerar riscos técnicos, de tempo e de custo. A terceira opção é o tipo fundamental, caracterizado por um salto científico e tecnológico, cuja meta é desenvolver a capacidade de pesquisa em profundidade com impacto estratégico de oito a quinze anos. Nessa opção, o ponto negativo é a incerteza científica, competitiva, social e governamental. Hoskisson; Hitt (1988) também abordam questões de longo-prazo que podem ter fortes impactos políticos na organização. Para os autores, alguns gerentes de divisão estão menos dispostos a fazer investimentos arriscados de longo-prazo, como P&D.

A relação entre P&D e inovação de produtos é apresentada entre outros por Hambrick et al. (1983), Miles; Snow (1978) e Hambrick; MacMillan (1985). Sob essa perspectiva, Afuah (1998) afirma que inovação é o uso de um novo conhecimento tecnológico (componentes, métodos,

processos e técnicas) ou conhecimento de mercado (distribuição, aplicação do produto, preferências, necessidades e expectativas dos clientes) para oferecer um novo produto ou serviço aos clientes. De acordo com esse autor, o produto é considerado novo quando seu custo é mais baixo, seus atributos são melhorados, ou quando apresenta atributos que anteriormente não tinha ou nunca existiram no mercado. Para Christensen e Overdorf (2002), a inovação é representada por tecnologias sustentadas que fazem um produto ou serviço possuir um desempenho melhor do que o existente no mercado e que além disso os consumidores valorizam a sua existência. Para Freire (2002) a inovação constitui as melhorias significativas ou o desenvolvimento de novos processos, produtos ou serviços na empresa que utilizam recursos tecnológicos diferentes.

A classificação de inovação em radical e incremental apresentada por Afuah (1998) se assemelha à proposta por Roussel et al. (1992). A primeira requer conhecimento tecnológico muito diferente do conhecimento existente que se torna obsoleto e o novo, competitivo em custos e atributos. A inovação incremental se apóia no conhecimento disponível valorizando a competência já existente.

1.2.2 Pesquisa e desenvolvimento e uma perspectiva estratégica

Uma análise mais abrangente do tema pode ser feita ao se relacionar a pesquisa e desenvolvimento aos recursos e competências organizacionais com uma posição de vantagem competitiva sustentável (LIPPARINI et al., 2000). Essa relevância estratégica parte de uma combinação original e de difícil imitação do conjunto de bens controlados pela empresa e a valorização do conjunto de recursos por meio de aprendizagens originais e inovadoras. Essa perspectiva passa por assuntos como a RBV - teoria da empresa baseada em recursos (PENROSE, 1959; RUMELT, 1984; WERNERFELT, 1984; AMIT; SCHOEMAKER, 1993), a heterogeneidade em relação à adoção de recursos não perfeitamente transferíveis entre empresas (BARNEY, 1991), a teoria da empresa baseada no conhecimento

(GRANT, 1996), a *knowledge-based view - KBV* (EISENHARDT; SANTOS, 2002) e a categoria conceitual das competências distintas (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Para Lipparini et al. (2000), a atuação competitiva das firmas tem requerido por um lado, investimentos em P&D para dotar a empresa de uma base de competências que lhe permita aumentar as potencialidades de acesso a competências complementares (POWEL et al., 1996). Por outro lado, tem demandado a ativação de mecanismos para alavancar recursos que ela controla por meio de relações.

Roussel et al. (1992) complementam que a P&D deve estar associada aos processos estratégicos da firma. Para os autores, ela deve impulsionar novos negócios, defender, apoiar e expandir os existentes e ampliar e aprofundar as capacidades tecnológicas da empresa. Os autores complementam que ela deve responder a questões como: está adequada às necessidades comerciais?; corresponde às metas corporativas?; comunica-se, efetivamente, interna e externamente, e utiliza recursos eficientemente?

2 Procedimentos Metodológicos

Foram considerados dois construtos na pesquisa. O primeiro é a imagem corporativa, que foi caracterizada como o resultado de todas as expectativas, impressões, crenças, sensações e conhecimento que as pessoas têm a respeito da empresa (DAVIES et al., 2003). A imagem está relacionada aos *stakeholders* externos da empresa (DAVIES et al., 2003, FOMBRUM, 1996; HATCH; SCHULTZ, 1997, BALMER, 1998; DAVIES; MILES, 1998). A presente pesquisa se concentrou apenas no cliente, uma vez que ele é abordado como o principal *stakeholder* na formação da imagem corporativa (DAVIES et al., 2003). O alvo da pesquisa foi o cliente intermediário na cadeia de suprimentos, ou seja, as lojas de departamentos que compram dos fabricantes de fogões e revendem seus produtos aos consumidores finais. O foco dessa indústria deve-se ao fato de ela apresentar oscilações de vendas anuais, conforme

a Eletros (2005) e estar associada a diferentes explicações de aumento e queda de vendas. Nessa abordagem, alguns elementos foram também relacionados ao construto imagem: fatores ligados às características de produtos como especificações, desempenho, conformidade, durabilidade, qualidade, confiabilidade, reparabilidade e estilo, assim como serviço (instalação, qualidade dos reparos e tempo e peças disponíveis) e conduta dos negócios por meio da reputação e inovação (BARICH ; KOTLER, 1991).

Embora tenham sido definidas no referencial teórico diferentes abordagens com relação ao termo imagem corporativa, será usada na presente pesquisa aquela proposta por Davies et al. (2003), que posiciona a imagem corporativa como aquela formada pelos *stakeholders* externos. Este posicionamento se deve à evolução das definições apresentadas ao longo dos anos, onde inicialmente imagem era apresentada como aquela formada por todos os *stakeholders*, e em seguida, separando-se funcionários dos demais. Sumarizando, obtêm-se três definições: imagem, identidade e reputação corporativa.

O segundo construto é pesquisa e desenvolvimento, que foi operacionalizado separando pesquisa de desenvolvimento. A pesquisa foi definida como uma abordagem disciplinada à revelação de novos conhecimentos sobre o universo e desenvolvimento, tomando-se o cuidado de ser aplicável às necessidades comerciais da empresa, ou seja, com um propósito do desenvolvimento (ROUSSEL, et al., 1992). Nesse construto foram ainda abordados alguns elementos, como qualidade de produtos (HAMBRICK et al., 1983), inovação de produtos (HAMBRICK et al., 1983; MILES; SNOW, 1978; HAMBRICK; MACMILLAN, 1985; HOSKISSON, HITT, 1988) e incremento de vendas (HAMBRICK; MACMILLAN, 1985; HOSKISSON, HITT, 1988).

Com o propósito de relacionar os construtos citados acima, a questão proposta para o presente estudo foi: Qual a influência da pesquisa e desenvolvimento, por meio da inovação de produtos, na imagem corporativa?

Nesse sentido, outro elemento é apresentado no problema de pesquisa: inovação de produtos. Para o presente estudo, ele é apresentado como o uso de um novo conhecimento tecnológico (componentes, métodos, processos e técnicas) ou conhecimento de mercado (distribuição, aplicação do produto, preferências, necessidades e expectativas dos clientes) para oferecer um novo produto ou serviço aos clientes. O produto é considerado novo, quando seu custo é mais baixo, seus atributos são melhorados, apresenta atributos

que anteriormente não tinha ou nunca existiram no mercado (AFUAH, 1998).

O presente estudo é de caráter exploratório com abordagem qualitativa. A amostra é composta de seis respondentes que trabalham em varejistas presentes em *shoppings centers*, onde podem ser encontrados os fogões à venda. O Quadro 1 resume as características dos sujeitos e das lojas na pesquisa. Concentrou-se apenas em produtos fabricados no Brasil.

Quadro 1- Caracterização das empresas pesquisadas e respondentes

Respondente	A	B	C	D	E	F
Porte	Médio	Grande	Médio	Grande	Grande	Grande
Localização	Shopping Higienópolis	Shopping Morumbi	Shopping M. Place	Shopping Eldorado	Shopping SP Market	Shopping SP Market
Marcas de fogões vendidos	Brastemp, GE, Eletrolux, Lofra	Brastemp, Cônsul, GE, Dako, Eletrolux, Esmaltec	Brastemp, GE, Eletrolux, Lofra	Brastemp, Cônsul, GE, Dako, Eletrolux, Clarice, Atlas, Esmaltec	Brastemp, Cônsul, GE, Dako, Eletrolux, Clarice, Atlas, Esmaltec	Brastemp, Cônsul, GE, Dako, Eletrolux,
Função do respondente	Vendedor da linha branca	Vendedor de eletrodomésticos	Vendedor da linha branca	Vendedor de eletrodomésticos	Vendedor de eletrodomésticos	Vendedor de eletrodomésticos
Tempo de função	1,5 ano	2,0 anos	1,5 ano	5,0 anos	1,0 ano	1,5 ano

A coleta de dados foi realizada em duas etapas. A primeira foi caracterizada pela coleta de dados secundários em *websites* e revistas. O objetivo foi obter informações referentes às firmas a que pertencem, à indústria, assim como os lançamentos de produtos realizados nos últimos meses. A segunda parte foi constituída de pesquisa de campo desenvolvida por meio de entrevistas pessoais, utilizando-se de um roteiro semi-estruturado com questões abertas baseadas no referencial teórico relacionando: a imagem corporativa e pesquisa e desenvolvimento. Essa coleta de dados foi realizada entre 13/04/2005 e 22/04/2005 em cinco *shoppings centers* da cidade de São Paulo.

O roteiro foi dividido em sete principais tópicos: a) a relação entre a impressão do respondente e a qualidade dos produtos; b) a relação entre a impressão do respondente e a inovação dos

produtos; c) a expectativa com relação aos futuros avanços tecnológicos do setor e suas aplicações comerciais; d) a relação entre a inovação de produtos e o incremento de vendas; e) os atributos relacionados ao produto; f) os atributos relacionados ao serviço e o impacto da terceirização de prestadores de serviço; g) a diferença entre alteração de *design* de produto e novas descobertas tecnológicas.

Todas as entrevistas foram gravadas com a autorização dos entrevistados. Após as entrevistas, as gravações foram integralmente transcritas, tomando-se o cuidado de preservar as características originais da entrevista, atendendo ao disposto por Bardin (1997), quando recomenda que a transcrição seja exaustiva e conserve o máximo de informações. Durante a entrevista não foi citado o conceito teórico sobre o tema, evitando-se assim, possíveis influências nas respostas dos entrevistados.

Considerando-se o processo amostral do estudo, não está garantida a validade externa dos dados obtidos, não sendo possível generalizar os resultados desta pesquisa para a população ou outras situações (RICHARDSON et al., 1999).

3 Resultados e Análise

Os dados primários coletados foram analisados pelo uso da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1997). Nesse sentido, foi feita a codificação que corresponde a uma transferência do material, efetuada segundo regras precisas dos dados brutos do texto. Tal transferência foi feita por recorte, agregação e enumeração, permitindo atingir uma representação do conteúdo ou da sua expressão, suscetível de esclarecer o analista acerca das características do texto e que podem servir de índices. Foi realizada uma segunda leitura flutuante do material com o objetivo de delimitar a unidade de registro a ser

utilizada, a regra de enumeração ou contagem e perceber as possíveis dimensões de análise. O critério de categorização selecionado foi o semântico, por meio do uso de temas, selecionando como regra de enumeração a frequência com que a unidade de registro se manifestava e a presença ou ausência de determinados elementos.

3.1 Análise dos Dados Secundários

A produção de fogões está concentrada em oito empresas. A GE-Dako, BS Continental, Multibrás, Eletrolux, Esmaltec, Atlas, Muller e Clarice.

Segundo o IBGE, em 2002 a indústria de fogões movimentou R\$1,2 bilhão de reais com as vendas de fogão equivalentes à comercialização de 5,5 milhões de unidades. A Eletros (2005), por sua vez, apresenta a evolução do número de fogões comercializados entre os anos de 1994 e 2000, visualizados na tabela 1.

Tabela 1- Evolução do número de fogões comercializados

Ano	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Fogões	3.090.633	3.916.716	4.408.226	3.922.296	3.397.357	3.488.217	3.658.602

Fonte: Eletros (2005)

Segundo a Associação de eletrodomésticos (2005), em 2004 foram vendidos 3,7 milhões de fogões (aumento de 22% com relação a 2003), sendo exportados 97 milhões de dólares (crescimento de 49% com relação a 2003). Para a Associação, o movimento de vendas está atrelado à expansão do crédito e à recuperação do emprego em 2004. O incremento da exportação parece derivar da conquista de novos mercados na América Latina, Europa e Estados Unidos, devido ao avanço tecnológico e ao *design* dos aparelhos fabricados no Brasil. O primeiro fator apontado pela associação é o avanço tecnológico e está associado à definição de Roussel et al. (1992) que abordam a “pesquisa” como a revelação de novos

conhecimentos e o “desenvolvimento” como sua aplicação. O segundo elemento, o *design*, também está associado ao resultado de uma pesquisa e de uma inovação, conforme abordado por Afuah (1998), ao afirmar que a inovação é o uso de um conhecimento tecnológico e pode ser assim considerado, quando apresenta atributos melhorados e/ ou que anteriormente não existiam.

As inovações e o desenvolvimento tecnológico exercitado na indústria de fogões no Brasil, por empresa, são apresentados no Quadro 2. Além disso, constam desse quadro os benefícios direcionados aos consumidores. Vale ressaltar que esta questão foi tratada quando das entrevistas efetuadas.

Quadro 2 - Inovação e desenvolvimento tecnológico das empresas de fogões

Inovação e Desenvolvimento tecnológico	Benefício	Empresa
Botões sem anel.	Evita o acúmulo de gordura ao redor dos acendedores.	GE-Dako
Portas de vidro ampliadas.	Oferece maior visibilidade dos alimentos.	GE-Dako, Brastemp (Multibrás), Bosch (BSH Continental), Continental (BSH Continental)
Timer digital multifunção.	Desliga o forno automaticamente, corta o gás e emite um som de alarme.	GE-Dako, Brastemp (Multibrás), Bosch (BSH Continental), Continental (BSH Continental)
Fogão de cinco bocas com potência diferenciada.	Maior rapidez no preparo de alimentos.	GE-Dako, Bosch (BSH Continental)
Grades internas auto-deslizantes com reguladores de altura.	Possibilita deslizar painéis de uma boca do fogão a outra.	GE-Dako, Brastemp (Multibrás), Cônsul (Multibrás), Continental (BSH Continental), Atlas, Clarice
Queimador de três anéis.	Maior potência e rapidez no preparo de receitas.	GE-Dako, Brastemp (Multibrás), Cônsul (Multibrás), Bosch (BSH Continental), Continental (BSH Continental), Atlas, Clarice
Botões com trava de segurança e corta gás.	Crianças não acionem o gás acidentalmente.	Brastemp (Multibrás), Continental (BSH Continental)
Fogão com duplo forno.	Não permite passar o odor dos alimentos e possibilita fazer duas receitas simultaneamente sem passar cheiro.	Eletrolux
Fogão elétrico com mesa vitrocerâmica.	“Cozinhas de última geração”.	Bosch (BSH Continental)

Fonte: *Websites* dos fabricantes (GE-DAKO; ELETROLUX; CONSUL; BRASTEMP; BOSH; ESMALTEC; ATLAS; CLARICE; 2005)

3.2 Análise Qualitativa das Entrevistas

O primeiro questionamento envolveu a impressão dos vendedores com relação à qualidade e inovação dos fogões. O conceito de impressão se apresenta como um elemento da formação da imagem corporativa (KOTLER e ANDERSEN, 1991; DICHER, 1985; HATCH e SCHULTZ, 1997; ALVESSON, 1990). Faz sentido entender que há diferenças entre os fogões atuais e com os feitos no passado em termos de qualidade e inovação. A análise das falas dos entrevistados sugere que há um *design* mais moderno, havendo diversos atributos que facilitam o dia-a-dia do usuário. Essa

afirmação é confirmada por Afuah (1998) e Freire (2002) na medida que associam a inovação à utilização de novos atributos. Contudo, três dos respondentes insistiram que a vida útil é menor devido à menor resistência, apesar da maior tecnologia. O respondente D fez uma analogia com a indústria de computadores ao afirmar que a cada seis meses há um atributo diferente, mostrando o elevado grau de inovação do setor. O Quadro 3 ilustra os resultados obtidos pela análise de conteúdo. Nele, nota-se que a relação entre os dois construtos (inovação e imagem) representa 15 menções positivas e 6 negativas.

Quadro 3 - Impressão dos respondentes com relação a qualidade e inovação dos produtos

Impressão	A	B	C	D	E	F	Total
Baixa resistência	Sim		Sim		Sim		3
Baixa vida útil	Sim		Sim		Sim		3
Tecnologia avançada	Sim	Sim		Sim	Sim		4
Recursos que facilitam o dia-a-dia	Sim	Sim	Sim			Sim	4
Design bonito			Sim		Sim	Sim	3
Praticidade			Sim			Sim	2
Segurança			Sim			Sim	2

Em relação à expectativa com o futuro, em termos de novas pesquisas, avanços tecnológicos e suas aplicações comerciais, a análise revelou diferenças entre as percepções de cada respondente. Deve-se lembrar que no referencial teórico é feita a menção da expectativa como um importante

elemento na formação da imagem corporativa da companhia (DAVIES et al., 2003). Referente a P&D, Rouseel et al. (1992) afirmam que os avanços tecnológicos devem estar associados às suas aplicações comerciais. O Quadro 4 ilustra as respostas obtidas:

Quadro 4 - Expectativa dos respondentes com relação às novas pesquisas da indústria de fogões e suas aplicações comerciais

Expectativa	A	B	C	D	E	F	Total
Aumento de potência	Sim						1
Igualar-se à tecnologia mais avançada dos concorrentes	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim		5
Melhoria na facilidade de uso dos atributos		Sim		Sim		Sim	3
Melhoria com relação à qualidade			Sim				1

Vale ressaltar que a tentativa de “igualar-se à tecnologia mais avançada dos concorrentes” foi considerada, na pergunta, o que se percebe nas afirmações de que algumas marcas seriam mais evoluídas tecnologicamente. Um exemplo citado por cinco respondentes foi o modelo de dois fornos da Electrolux. Para eles, os demais fabricantes já devem estar desenvolvendo produto similar por meio de novas pesquisas, cuja aplicação comercial não deve demorar. Ainda nessa linha, as respondentes A e C citaram uma marca italiana, a Lofra, que trabalha com fogões semi-profissionais. Para elas, é possível que existam pesquisas na tentativa de se aproximar tecnologicamente dessa marca. Elas ainda citam uma tendência na segmentação de clientes, na tentativa

de manter alguns fogões mais simples e padronizados e outros com maior *design* e maiores inovações. O respondente C revelou a sua impressão no que diz respeito à relação entre qualidade e tecnologia. “Os fabricantes de fogão sempre surpreendem. Mas eu acho que hoje que muita tecnologia leva a queda da qualidade. As vezes um fogão mais simples tem muito mais qualidade do que um fogão todo digitalizado...Se der algum problema no painel digital você terá um alto custo, provavelmente você irá perder aquela parte do fogão. Então é assim, a tecnologia é boa, avança bastante, mas de uma certa maneira estraga mais fácil...É mais fácil de estragar do que o mecânico. Você tem vantagens e desvantagens, por isso alguns fabricantes seguem as duas linhas”¹.

Foi identificado na literatura que a imagem das empresas está associada à inovação de produtos (HAMBRICK et al., 1983; MILES; SNOW, 1978; HAMBRICK; MACMILLAN, 1985; HOSKISSON; HITT, 1988). A P&D, por sua vez, implica inovadores produtos que devem estar associados diretamente ao incremento de vendas (HAMBRICK; MACMILLAN, 1985; HOSKISSON; HITT, 1988). Questionou-se, portanto a opinião dos respondentes com relação aos inovadores produtos e sua relação com o incremento de vendas. Dos seis respondentes, cinco apontaram com ênfase o aumento nas vendas, alegando que os consumidores compram atualmente não apenas por necessidade, e sim por *design*, beleza e por ter um produto mais inovador em casa. O respondente C aborda que alguns consumidores ficam esperando o próximo lançamento para trocar

de fogão. O respondente da empresa F demonstrou diversos atributos afirmando que era muito difícil os consumidores não se entusiasmarem com tanta facilidade oferecida. Contudo, o respondente da empresa E afirmou que as pessoas compram mais por necessidade. “Ninguém vai ficar trocando de fogão porque existe algo novo. As pessoas trocam porque realmente precisam”.

Barich; Kotler (1991) afirmam que a construção da imagem corporativa está também associada às características de desempenho, conformidade, durabilidade, qualidade, confiabilidade, reparabilidade e estilo dos produtos. A pesquisa suporta a opinião desse autor, quando se analisam as categorias levantadas e captadas pela análise de conteúdo, confirmar as 65 menções distribuídas e constantes na Tabela 1 seguir:

Tabela 2 - Elementos associados às características de produtos

Elementos associados aos produtos	A	B	C	D	E	F	Total	%
Quebrar com mais facilidade	1		1	2	2		6	9
Confiabilidade em marca	2	5		2	1	10	20	31
Mudança de <i>design</i> e estilo	1		1	3	1	1	7	11
Avanço tecnológico	5	2	4	5	3	1	20	31
Durabilidade depende do uso		1				4	5	8
Muitos atributos para uso simples			1				1	1
Conformidade e itens de segurança			2	4			6	9
Total	9	8	9	16	7	16	65	100

Neste caso, a menção de dois respondentes (C; D) mereceu destaque. Para eles, os fabricantes estão desenvolvendo fogões que duram menos tempo por uma questão de sobrevivência devido ao elevado número de concorrentes. Para os respondentes C, D e F os fogões devem durar em média oito anos (menos que durava no passado).

Barich; Kotler (1991) também pontuam o serviço prestado (instalação, qualidade e tempo dos reparos e peças disponíveis) como um item que interfere na formação da imagem. Dowling (2001) complementa que algumas parcerias que a firma faz pode afetar diretamente a sua imagem. A pesquisa suporta essas premissas, aparecendo 16 vezes na fala dos respondentes, de acordo com o Quadro 5:

Quadro 5 - Elementos associados aos serviços prestados

Elementos associados aos serviços	A	B	C	D	E	F	Total
Risco de manutenção	Sim	Sim	Sim				3
Manutenção depende da marca						Sim	1
Difícil encontrar terceirizadas			Sim				1
Tempo elevado da manutenção			Sim		Sim		2
Manutenção cara					Sim		1
Garantia estendida	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	6
Parceiros pioram a imagem da empresa	Sim				Sim		2

Os seis respondentes afirmaram que existe garantia estendida para que o consumidor fique mais tranqüilo. Para eles, há um risco de manutenção nos produtos e, portanto, vale a pena contratar a garantia adicional que o varejista oferece.

4 Conclusão

Considerando-se o objetivo do presente estudo de verificar a influência da pesquisa e desenvolvimento, a partir da inovação de produtos na imagem corporativa, pode-se afirmar que ele foi alcançado. Os vendedores reconhecem o esforço e os investimentos de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, afirmando a sua percepção em relação aos consumidores que procurariam, na compra, obter tecnologia avançada, inclusão de recursos que facilitam o dia-a-dia, praticidade, segurança e *design* bonito e inovador. Contudo, alguns aspectos negativos também foram ressaltados pelos respondentes, como a queda de vida útil do produto com relação a itens fabricados no passado e a baixa resistência do produto associada ao elevado nível de tecnologia. Esta constatação fica ainda mais clara pela afirmação de que os clientes não dispensam a garantia estendida oferecida pelos varejistas, havendo uma insegurança com relação à qualidade dos produtos e à intensidade de manutenção que o produto pode oferecer. Nesse sentido, os respondentes adicionam a confiabilidade com relação a determinadas marcas para minimizar tal insegurança.

Os resultados da pesquisa sugerem que a imagem das firmas da indústria de fogão, caracterizada pelas expectativas, impressões, crenças, sensações e conhecimento está relacionada à qualidade e inovação de produtos. Há uma percepção de que as empresas inovam e investem em pesquisa e desenvolvimento, até mesmo para se manter no mercado, igualando seus produtos aos dos demais concorrentes. Contudo, a fala dos respondentes sugere que os produtos duram menos tempo, causando insegurança e um receio com relação à assistência técnica.

Além disso, há uma expectativa com relação a novas pesquisas e suas aplicações comerciais na indústria de fogões. A fala dos respondentes sugere que maior ênfase das pesquisas atuais está em igualar os produtos com os dos demais concorrentes. Alguns sugerem que as empresas estejam também pesquisando maiores facilidades na utilização dos produtos, como por exemplo, maior potência de forno.

Pode-se também analisar a relação entre inovação de produtos e o incremento das vendas. Para Hambrick; Macmillan (1985) e Hoskisson; Hitt (1988), quando a P&D gera produtos inovadores, em consequência, há um incremento de vendas. No entanto um dos respondentes demonstrou discordância com essa afirmação dos autores alegando que mesmo com base em constantes pesquisas, lançamentos de novos produtos não necessariamente implicam na elevação das vendas. Para ele, os consumidores compram basicamente por necessidade e não por

novas tecnologias ou novo *design* de produtos. Apesar de estar presente em um *shopping center*, esta loja apresenta uma característica com relação ao crédito do consumidor, ou seja, ela apresenta preços médios mais elevados do que a concorrência, porém maiores facilidades de crédito. O público que a frequenta pode ter caracterizado esta resposta do vendedor.

O estudo também sugere a relação das características dos produtos e dos serviços em relação à imagem corporativa. Barich; Kotler (1991) apontam onze fatores de formação da imagem. Dentre eles, estão elementos relacionados a produtos (características, desempenho, conformidade, durabilidade, estilo, qualidade, confiabilidade e reparabilidade) e serviço (instalação, qualidade dos reparos e tempo, peças disponíveis). Os vendedores afirmam haver um reconhecimento de avanços tecnológicos e uma grande preocupação com a marca do produto. Alguns respondentes sugerem marcas que estão mais presentes na mídia e que fizeram parte de experiências passadas dos consumidores, familiares ou amigos. Sugerem ainda, um avanço nos itens de segurança, principalmente relacionados aos botões com trava e corta gás. Afirmam também uma mudança no *design* e estilo e a maior probabilidade de haver reparos antes do tempo previsto. Com relação aos elementos de serviço, há uma maior preocupação no que diz respeito à manutenção podendo o cliente contratar uma garantia adicional para cobrir a insegurança. Dowling (2001) complementa que algumas parcerias, que a firma faz, podem afetar diretamente a sua imagem. Nesse sentido, apesar de os vendedores reconhecerem a existências de empresas contratadas, apenas dois afirmaram que isso pode influenciar a imagem corporativa do fabricante.

Uma das limitações do estudo se refere à uniformidade dos padrões de loja cujos vendedores foram entrevistados. Algumas se localizam em pontos onde há maior concentração de renda que podem influenciar as respostas. Duas delas, as lojas A e C pertencem a redes médias, porém mais focadas em um público de alta renda. Nesses locais,

puderam ser encontrados fogões de alto grau de inovação, até mesmo linhas importadas da Itália. Nessas lojas, os respondentes vendem produtos específicos para o setor de linha branca, constituído de fogões, geladeiras e máquinas de lavar, o que implicaria mais uma limitação do estudo.

A amostra foi composta de seis lojas presentes na cidade de São Paulo. Com o intuito de aprimorar os resultados e verificar a relação entre a intenção dos fabricantes e a resposta dos consumidores finais, propõe-se uma pesquisa dividida em duas etapas. A primeira de caráter qualitativo com os três principais fabricantes de fogões do Brasil e a segunda de caráter quantitativa com consumidores finais. Neste estudo, poder-se-ia associar os níveis de investimento realizados em pesquisa e desenvolvimento pelas unidades no Brasil e suas expectativas com relação ao lançamento de produtos e o impacto nos consumidores finais.

Referências

ABRATT, R. A new approach to the corporate image management process. **Journal of marketing management**, v. 1, n.1, p. 63-76, 1989.

AFUAH, A. **Innovation management: strategies, implementation, and profit**. New York: Osford University Press, 1998.

ALVESSON, M. The business concept as a symbol. **International studies of management and organisation**, v.28, n.3, Fall, p.86-108, 1998.

ALVESSON, M. Organizational: from substance to image? **Organization studies**, v.11, n.3, p.373-394, 1990.

AMIT, R. ; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic management journal**. v.14, n. 1, Jan, p.33-46, 1993.

ATLAS. Disponível em <<http://www.atlaseleto.ind.br>>. Acesso em abril de 2005.

BALMER, J. M. T. Corporate branding and connoisseurshi. **Journal of global management**, v.21, n.1, p.24-46, 1995.

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARICH, H. ; KOTLER, P. A. Framework for marketing image management. **Sloan management review**, Knoxville, v.32, n.2, Winter, p.94-104, 1991.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, p. 99-120, 1991.
- BERNSTEINS, D. Company image and reality: a critique of corporate communications, Holt, Rinehart and Winston, **The advertising association**, Eastbourne, 1984.
- BOSH. Disponível em <<http://www.boscheletrodomesticos.com.br>>. Acesso em 07 abr. 2005.
- BRASTEMP. Disponível em <<http://www.brastemp.com.br>>. Acesso em 07 abr. 2005.
- BRITT, S. H. **Consumer behavior and the behavioral sciences: theories and applications**. New York: Wiley, 1966.
- CAMINITI, S. The payoff from a good reputation. **Fortune**, New York, v.125, n.2, Feb., p.74-77, 1992.
- CHRISTENSEN, C. M. ; OVERDORF, M. Enfrente o desafio da mudança revolucionária. In: Inovação na prática. On innovation. **Harvard business review**. Rio de Janeiro: campus, 2002.
- CLARICE. Disponível em <<http://www.clarice.com.br>>. Acesso em 07 abr. 2005.
- CONSUL. Disponível em <<http://www.consul.com.br>>. Acesso em 07 abr. 2005.
- DAVIES, G ; CHUN, R. ; SILVA, R. V. ; ROPER, S. **Corporate reputation and competitiveness**. London: Roulledge 2003.
- _____; MILES, I. Reputation management: theory versus practice, **Corporate reputation review**, v.2, n.1, p.16-27, 1998.
- DICHTER, E. **What's in an image?** Journal of consumer marketing, v.2, n.1, p. 75-81, 1985.
- _____. **Handbook of consumer motivations**. New York: McGraw-Hill, 1964.
- DOWLING, G. **Creating corporate reputations, identity, image and performance**. New York: Oxford University Press, 2001.
- _____. Developing your corporate image into a corporate asset. **Long range planning**, v.26, n.2, p.101-109, 1993.
- _____. Managing your corporate images. **Industrial marketing management**, v.15, n.2, May, 1986.
- DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M.; HARQUAIL, C.V. Organisation images and member identification, **Administrative Science Quarterly**, v.2, n.39, p.239-263, 1994.
- ELETROS – Associação de eletrodomésticos**. Disponível em <<http://www.eletros.org.br>>. Acesso em 07 abr. 2005.
- EISENHARDT, K. M. ; SANTOS, F. M. Knowledge-based view: anew theory of strategy? In PETTIGREW, A ; Thomas, H. ; WHITTINGTON, R. **Handbook of strategy and management**, London: Sage, 2002.
- ELETROLUX. Disponível em <<http://www.eletrolux.com.br>>. Acesso em 07 abr. 2005.
- ESMALTEC. Disponível em <<http://www.esmaltec.com.br>>. Acesso em 07 abr. 2005.
- FOMBRUN, C. **Reputation, realizing value from the corporate image**. Cambridge, MA: Harvard Business School, 1996.
- FREIRE, A. **Inovação: novos produtos, serviços e negócios para Portugal**. Lisboa: Verbo, 2002.
- GE-DAKO. Disponível em <<http://www.ge-dako.com.br>>. Acesso em 07 abr.2005.
- GOMES, M. T. Imagem corporativa: uma vantagem competitiva sustentável. **RAE: Revista de administração de empresas**, v.33, n.6, nov/dez., p.84-96, 1993.
- GRANT, R. B. Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. **Organization science**, v.7, n.4, p.375-387, 1996.

HAMBRICK, D. ; MACMILLAN Efficiency of product R&D in business units: the role of strategic context. **Academy of management journal**, v.28, n.3, p.527-547, 1985.

____; ____; BARBOSA, R. Business unit strategy and changes in the product R&D budget. **Management science**, v.29, n.7, July ,p. 757-770,1983.

HATCH, M. J. ; SCHULTZ, M. Relations between organizational culture, identity and image, **European Journal of Management**, v.31, n.5/6, p.356-365, 1997.

HOSKISSON, R. E. ; HITT, M. A. Strategic control systems and relative R&D investment in large multiproduct firms. **Strategic management journal**, v.9, n.6, p.605-621, 1988.

IBGE – Instituto brasileiro de geografia e estatística. Disponível em <<http://www.ibge.org.br>>. Acesso em 07 abr. 2005.

KOTLER, P.; ANDREASEN, A. B. **Strategic marketing for nonprofit organizations**, 4ed., Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1991.

LIPPARINI, A. ; CAZZALA, F. ; PISTARELLI, P. BARUCCI, A. M. Como sustentar o crescimento com base nos recursos e nas competências distintas: a experiência da Illycaffè. **RAE – Revista de administração de empresas**, v.40, n.2, Abr/Jun., p.16-25, 2000.

MILES, R. E. ; SNOW, C.C. **Organizational strategy, structure and process**, McGraw-Hill, New York, 1978.

MILLER, D. From salesmen to drifters: the decoupling trajectory. IN MILLER, D. **The icarus paradox: how exceptional company bring about their own downfall.** New York: Harper, 1990.

MINTZBERG, H. Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. IN:

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm.** New York: Wiley, 1959.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors.** New York: Free Press,1980.

____. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance.** New York: Free Press, 1985.

POWELL, W.W. et al. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. **Administrative science quarterly**, v.41, p. 116-145, 1996.

PRAHALAD, C. K. ; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard business review**, v.68, n.3, p.79-92, 1990.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROUSSEL, P. A. ; SAAD, K. ; BOHLIN, N. **Pesquisa & Desenvolvimento: como integrar P&D ao plano estratégico e operacional das empresas como fator de produtividade e competitividade.** São Paulo: Makron Books, 1992.

R&D Ratios & Budget, June 2004. Disponível em <<http://www.saiBooks.com>>. Acesso em 07 abr. 2005.

RIES, A. ; TROUT, J. **Posicionamento: como a mídia faz a sua cabeça.** São Paulo: Pioneira, 1987.

ROKEACH, M. Organizational and change within value-attitude systems. In: ROKEACH, M. **Belief, attitudes and values.** San Francisco: Jossey-Bass, 1976.

RUMELT, R. P. **Competitive strategic management.** Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall, 1984.

____. **Strategy, structure and economic performance.** Boston: Harvard Business School, 1974.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism and democracy**, 3 ed. New York: Harper, 1950.

WERNERFELT, B.A. A resourced-based view of the firm. **Strategic management journal**, v.5, p.171-180, 1984.

WILSON, A. M.; GOTSI, M. Corporate reputation: seeking a definition. **Corporate communications**, v.6, n.1, p.24-32, 2001.