SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS ................................................................. 3
LISTA DE QUADROS ..................................................................................... 4
LISTA DE TABELAS ..................................................................................... 5
LISTA DE GRÁFICOS .................................................................................. 6
LISTA DE GRÁFICOS .................................................................................. 6
LISTA DAS DEMAIS ILUSTRUAÇÕES .......................................................... 7
INTRODUÇÃO .............................................................................................. 8
CAPÍTULO 1
CARACTERÍSTICAS DA TESE ................................................................. 11
  1.1 Problema de pesquisa em estudo .................................................... 12
  1.2 Objetivos ......................................................................................... 13
  1.4 Relevância ...................................................................................... 13
  1.5 Metodologia da tese ....................................................................... 16
  1.6 Desenvolvimento e estruturação do trabalho ................................. 19
CAPÍTULO 2
REFERENCIAL TEÓRICO ................................................................. 21
  2.1 Modelos ......................................................................................... 23
  2.2 Marcas ........................................................................................... 27
    2.2.1 Evolução histórica ................................................................. 27
    2.2.2 Definições ............................................................................... 29
    2.2.3 Conceitos ............................................................................... 32
    2.2.4 Criação, evolução e classificação ........................................... 34
    2.2.5 Importância ........................................................................... 38
    2.2.6 Brand equity ......................................................................... 42
    2.2.7 Modelos de avaliação de marca ............................................. 53
      2.2.7.1 Modelos de marketing ....................................................... 57
      2.2.7.2 Modelos econômicos ....................................................... 94
      2.2.7.3 Modelos de empresas ...................................................... 108
  2.3 Serviços ......................................................................................... 123
    2.3.1 Definições ............................................................................... 123
    2.3.2 Características ..................................................................... 125
    2.3.3 Classificações ......................................................................... 128
    2.3.4 Importância ........................................................................... 135
    2.3.5 Marcas em serviços ............................................................... 142
CAPÍTULO 3
PROPOSIÇÃO DE MODELO INTEGRATIVO DE AVALIAÇÃO DE MARCAS .... 145
  3.1 Considerações iniciais ................................................................... 146
  3.2 Modelo alvo .................................................................................. 148
CAPÍTULO 4
PESQUISA DE CAMPO .......................................................................... 162
  4.1 Natureza da pesquisa de campo ................................................... 163
  4.2 Tipo de pesquisa ........................................................................... 165
  4.3 Coleta de dados ........................................................................... 166
  4.4 Tratamento dos dados ................................................................. 168
CAPÍTULO 5
DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS ................................................................. 177
5.1 – Verificação da aceitabilidade do modelo integrativo proposto ......................... 179
5.2 – Observações sobre o modelo integrativo ...................................................... 198
CAPÍTULO 6
CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS .................................................. 205
6.1 Conclusões ................................................................................................. 206
6.2 Limitações do estudo ................................................................................... 209
6.3 Sugestões para pesquisas futuras .................................................................. 211
REFERÊNCIAS .............................................................................................. 212
ANEXOS ......................................................................................................... 222
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMA: American Marketing Association
AMBA: Associação de Alunos e ex-Alunos do MBA
AMEA: Associação de Alunos e ex-Alunos do Mestrado
ASB: Accountancy Standards Board
BVA: Brand Value Added
CBA: Consumer Brand Audit
CBBE: Consumer Based Brand Equity
CNAE: Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CL: Consumer Loyalty
CV: Consumer Value
CVM: Consumer Value Model
EVA: Economic Value Added
IASC: International Accounting Standard Committe
IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IRS: International Revenue Service
ON: Ordinária
PIB: Produto Interno Bruto
PN: Preferencial
ROI: Retorno dos Investimentos
SEC: Securities and Exchange Commission
VPL: Valor Presente Líquido
WACC: Weighted Average Cost of Capital
LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Uso de marcas para produtos e empresas ................................................................. 31
Quadro 2 - Etapas no desenvolvimento de uma marca ............................................................... 37
Quadro 3 – Medidas convencionais de avaliação de desempenho de uma marca ................. 54
Quadro 4 – Brand Equity Ten ................................................................................................... 75
Quadro 5 – Comparação de metodologias propostas ................................................................. 83
Quadro 6 – Definições para Serviços ....................................................................................... 124
Quadro 7 – Diferenças entre Bens Físicos e Serviços ............................................................... 127
Quadro 8 - Resumo dos Esquemas Propostos para Classificação dos Serviços ................. 131
Quadro 9 – Perguntas e Construtos relativos às dimensões do Modelo Alvo ....................... 159
LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Marcas mais valiosas do Brasil ................................................................. 41
Tabela 2 – Comparação Valor Patrimonial x Valor da Marca .................................... 42
Tabela 3 – Aquisições na década de 80 ................................................................. 44
Tabela 5 – BrandBeta Score .................................................................................. 122
Tabela 6 - Distribuição setorial do PIB .................................................................. 139
Tabela 7 - Distribuição setorial do PIB .................................................................. 139
Tabela 8 - Distribuição setorial do PIB .................................................................. 139
Tabela 9 - Distribuição setorial do PIB .................................................................. 140
Tabela 10 - Distribuição setorial de empregos formais - Brasil ............................... 141
Tabela 11 – Ordens coletadas e somatório ......................................................... 180
LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – População Brasileira Ocupada, segundo o setor de atividade................................. 141
Gráfico 2 – Evolução da participação setorial – PIB / Brasil...................................................... 142
LISTA DAS DEMAIS ILUSTRACÕES

Figura 1 - Proposta da metodologia da pesquisa ................................................................. 19
Figura 2 – Balance Scorecard da criação de marca .............................................................. 35
Figura 3 – Elementos da Teoria da Marca ........................................................................... 36
Figura 4 – Dimensões da marca .......................................................................................... 51
Figura 5 – Dimensões do Conhecimento de Marca ............................................................... 65
Figura 6 – Pirâmide do Brand Equity baseado no consumidor (CBBE) ............................. 68
Figura 7 – Sub-dimensões dos “Brand Building Blocks” ...................................................... 69
Figura 8 – Pirâmide da Marca ........................................................................................----- 73
Figura 9 – Dimensões da Marca .......................................................................................... 111
Figura 10 – Power Grid: Estatura versus Força ................................................................. 112
Figura 11– Pirâmide “Brand Dynamics” ........................................................................... 115
Figura 12 - Visão geral da avaliação de marca ................................................................... 119
Figura 13 – Estrutura Mutável do Emprego à medida que uma ...................................... 136
Figura 14 - Modelo Alvo do Valor de Marca Baseado no Consumidor ............................. 149
Figura 15 - Proposta da metodologia de análise dos dados .............................................. 169
INTRODUÇÃO

Cada vez mais, no ambiente de negócios, observa-se a crescente discrepância entre o valor de mercado e o valor contábil das empresas. Dentre as possíveis causas para tais diferenças, encontram-se os ativos intangíveis\(^1\).

Entretanto, os processos de análise e avaliação desses ativos ainda carecem de melhor compreensão quando comparados aos aplicados em ativos tangíveis, fato esse que, além de facilmente perceptível, é de pronto entendimento a partir do momento em que suas características são examinadas.

Para o reconhecimento contábil de um ativo é necessário que seu custo seja mensurado previamente e os benefícios dele advindo fluam diretamente para empresa. Outra dificuldade inerente ao tema é determinar sua exata vida útil, já que um ativo deve ser depreciado sistematicamente durante seu período de contribuição para os benefícios econômicos da empresa que o possui.

Ressalte-se ainda que os ativos intangíveis não são negociados da mesma forma que os ativos tangíveis; muitas vezes o valor deles somente aparece em negociações empresariais como aquisições e fusões. Um outro caminho para se verificar o seu valor é através do mercado acionário\(^2\) de empresas. Quando o preço de mercado (quantidade de ações multiplicada pela sua cotação) é maior que o valor contábil significa que há um ágio, isto é, existe um potencial de lucros futuros baseado em uma perspectiva não contida nos ativos tangíveis. A percepção do mercado é de que a empresa possui algo mais de valor que não consta nos registros contábeis, o qual a permitirá auferir rendimentos superiores a média do setor.

---

1 O Ativo Tangível é constituído por bens físicos, materiais, que se pode tocar, aquilo que os olhos enxergam: estoques, veículos, terrenos, prédios, máquinas, móveis de escritórios, etc. Já o Ativo Intangível ou Incorpóreo é constituído por bens que não se pode tocar ou pegar, como: marcas, patentes, goodwill.

2 Assumindo-se aqui o pressuposto que o mesmo é eficiente e capaz de analisar a empresa como um todo, e não apenas seu valor contábil.
Da mesma forma que os ativos tangíveis, que são divididos em grupos, os ativos intangíveis também podem ser separados em categorias. Sveiby (1998) apresenta três grupos de ativos intangíveis: Estrutura Externa, Estrutura Interna e Competência Individual. No primeiro grupo encontram-se as marcas, a reputação da empresa e as relações com clientes e fornecedores, no segundo incluem-se as patentes, os modelos de administrativos e de computadores e os sistemas desenvolvidos pelos funcionários, o terceiro engloba a competência individual dos funcionários.

Autores consagrados propõem ser o marketing uma batalha por posições na mente dos consumidores (RIES, TROUT, 1987; KAPFERER, 1992) sendo a diferenciação entre elas componente fundamental nesse embate (LEVITT, 1980). Adicionam-se a isso o aumento dos custos no desenvolvimento de novas tecnologias, a pressão por resultados imediatos e a dificuldade na manutenção de diferenciais competitivos por períodos extensos.

Aporta-se então em uma questão central do marketing contemporâneo: a marca como elemento criador de vantagem competitiva. Mas como interpretar a relação existente entre as marca e os consumidores?

Com o propósito de superar a falta de informação eventualmente existente sobre o serviço e reduzir o risco da compra, consumidores utilizam símbolos para inferir sobre a qualidade ou obter outras informações relevantes que não podem ser alcançadas antes do consumo propriamente dito. A marca representa para o consumidor o recebimento prometido de um conjunto de características, benefícios e atributos, trazendo em si uma garantia de qualidade (KOTLER, 2000).

Uma marca evoca associações na mente dos consumidores e seus fundamentos estão baseados nestas associações mentais que os consumidores fazem e que terminam por distinguir uma marca de outra (DYSON, FARR, HOLLIS, 1996). Isto quer dizer que uma marca conjuga na mente de quem consome a oferta a qual ela se relaciona, associações, tanto de ordem funcional quanto emocional, concedendo a ela uma identidade.

---
Esta identidade é uma combinação de diversos elementos, dentre os quais nome, caracteres, símbolos, logotipos, cores, formas e mesmo mitos. Sendo assim, uma marca é escolhida quando a sua imagem vai ao encontro de necessidades, valores ou estilo de vida do consumidor (CHERNATONY, 1991).

Atualmente a marca tornou-se uma ferramenta de marketing imprescindível, que permite a empresa obter uma vantagem competitiva sustentável por um período de tempo superior ao de outros fatores como, por exemplo, avanços tecnológicos e/ou procedimentos diferenciados (teoricamente mais expostos a reproduções). Soma-se a isso o fato de que, uma marca bem construída, constitui-se, em alguns casos, no maior patrimônio da empresa, apresentando valores superiores aos dos demais ativos tangíveis (como máquinas, instalações, terrenos e outros).

De acordo com o ranking divulgado pela empresa Interbrands⁴ (2005) o valor da marca representa um percentual considerável nas maiores empresas do mundo, confirmando o exposto no parágrafo anterior. No caso específico de empresas de serviços representam 21% do valor da Microsoft, 39% do valor da IBM e 68% do valor da Walt Disney.

Tais circunstâncias têm estimulado pesquisadores e empresas, sobretudo dos Estados Unidos e Europa, a um grande empenho no desenvolvimento e proposição de modelos de avaliação de marca, tanto sob o ponto-de-vista estritamente de marketing quanto financeiro ou de ambos, ensejando melhor entendimento da matéria.

Portanto, se construir uma marca poderosa, capaz de diferenciar-se da concorrência e possuir consumidores fiéis e dispostos a pagar um preço premium para obtê-la, sempre foi uma busca para as empresas e os gerentes de marketing, a tarefa de analisar os diferentes elementos que compõem a força e dimensionar o valor dessa marca representam desafios latentes nesse campo.

⁴ Revista Veja, 04 de Agosto de 2005, páginas 138-139.
CAPÍTULO 1

CARACTERÍSTICAS DA TESE
CAPÍTULO 1

Este capítulo apresenta inicialmente o problema de pesquisa e objetivo do trabalho. Posteriormente são colocadas a relevância e contribuições e a metodologia utilizada. Por fim, expõe-se a estrutura de capítulos seguida pelo trabalho.

1.1 Problema de Pesquisa em Estudo

Ao iniciar-se uma tese é necessário reconhecer que existe um problema a ser abordado, o qual deve representar a essência da própria pesquisa. Na presente tese a questão de pesquisa emerge da constatação que, nos textos que abarcam o tema modelo de avaliação de marcas sob o prisma estrito de marketing, observa-se a dificuldade no encontro de uma abordagem que considere toda sua constituição multifacetada. Fato esse observado por Urdan (1993, p.284):

A pesquisa em geral não raro se assemelha a coleção de fragmentos. Isto é óbvio em livros textos que listam fenômenos, conceitos, modelos e teorias consideradas primordiais, mas que permanecem sem liame entre elas. Nestas circunstâncias, as partes do acervo científico de muitas disciplinas podem padecer de falta de nexo e mesmo incongruência entre si. É inegável que a pesquisa em serviço se ressente também dessa fragmentação, havendo real necessidade de fazer algo para contrabalançar tal tendência.

Não obstante, ser este um problema complexo e de difícil compreensão, assoma ainda o fato de nenhum modelo apresentar como foco principal os serviços, ainda que pese a sua preponderância para consumidores, empresas e nações na formação de mercados e riquezas.

De tais constatações, apesar de parcialmente explicadas pela complexidade inerente ao próprio construto e por suas características particulares, emerge a necessidade de se dispor de um modelo integrativo de avaliação de marcas de serviços baseado no consumidor.
Sendo tal modelo integrativo capaz de expressar as diferentes etapas percorridas por uma marca de serviços até alcançar o último estágio desejado pelo proprietário (da marca), no qual existe um relacionamento entre ela e seus consumidores, baseado na lealdade.

Cabe ainda ressaltar que, acima de tudo, nesse assunto uma grande dificuldade que se apresenta é o extenso caminho a ser percorrido para alcançar uma representação fidedigna do fenômeno em questão.

1.2 Objetivos

Esta tese, diante do problema exposto, aborda a avaliação de marca e seus modelos, focando-se naqueles baseados no consumidor (de marketing) e no setor de serviços. Neste âmbito são dois os objetivos: o primeiro consiste na proposição de um modelo integrativo de avaliação de marca de serviços baseado no consumidor (de marketing) e o segundo verificar sua aceitabilidade em um grupo de executivos de empresas brasileiras que atuem no setor de serviços e que estejam envolvidos com as decisões de marketing das respectivas empresas nas quais trabalhem.

Ressalte-se que a opção pela verificação da aceitabilidade decorre da escassez temporal e das dificuldades operacionais existentes para se testar um modelo. É oportuno citar Campomar (2005, p.2) quando este afirma que “pior ainda é quando um pesquisador diz que testou um modelo sem tê-lo feito. Testar o modelo significa implantá-lo e vê-lo em funcionamento”.

1.4 Relevância

No processo de avaliação de uma empresa, seus diferentes ativos são dimensionados e a eles são conferidos valores para fins de negociação. Diferentemente de outros bens de uma empresa, o valor de uma marca não é formado por ativos fixos ou outros elementos essencialmente tangíveis. Tal fato, se não torna impossível uma definição precisa e incontestável de um número que determine seu valor, oferece inúmeras interpretações para informações teoricamente semelhantes.
A literatura atual sobre o tema é formada por uma grande quantidade de estudos, em áreas distintas como marketing e finanças e em sua maioria não relacionadas. O resultado é uma multiplicidade de diferentes conceitualizações sobre a matéria e as formas de medição, fato este que só aumenta o número de dúvidas acerca do assunto.

Não havendo ainda um consenso sobre o exato significado do termo *brand equity* e como uma empresa pode mensurar o valor de uma marca, torna-se difícil, avaliar as ações de marketing em termos da sua habilidade em acrescentar valor a marca. (MACKAY, 2001)

Para Lassar *et al* (1995) a mensuração do *brand equity* baseada no consumidor é a força direcionadora para os ganhos financeiros incrementais da firma. Os gerentes de marketing precisam de uma ferramenta de mensuração do *brand equity* baseada no consumidor para poder gerenciar melhor seus esforços de marketing.

Assim sendo, não causa espanto o fato de o tema configurar-se em objeto de crescente interesse não só na área de administração de marketing como também para os estudos de administração de empresas como um todo. Pesquisa realizada pelo *Marketing Science Institute* junto a sua comunidade indicou a matéria avaliação de marca como sendo a mais carente de estudos e pesquisas (AAKER, 1992).

Nos últimos dez anos o tema começou a ser abordado por diferentes autores, tanto de marketing quanto de outros campos de estudo. Dentre as razões para tal interesse encontram-se: a dificuldade e o alto custo envolvidos na criação de novas marcas, gerando o interesse das empresas em adquirirem marcas já solidificadas no mercado; uma crescente disputa baseada em preços e não em diferenciação; o reconhecimento do papel da marca como componente do capital da empresa e a necessidade do conhecimento e gerenciamento do valor de marca pelos administradores.
Entretanto, Troiano (2004, p. 9) argumenta que “só mais recentemente também têm surgido iniciativas mais organizadas de criar e utilizar métodos para estudar as diversas dimensões desse assunto”.

Logo, se a marca representa valor, definida como um ativo principal para a empresa, e a avaliação dos mesmos é tema recorrente na literatura científica, é de suma importância saber quais os fatores influenciam na construção desse processo, residindo aí a importância do objeto desta tese, os modelos de avaliação de marcas.

Não obstante a ênfase dada a produtos, o setor de serviços possui destacada posição na economia mundial, sendo responsável pela maior parte das riquezas geradas nos países. Além disso, a importância dos serviços pode também se comprovada através da elevada proporção na geração de empregos (conforme será demonstrado posteriormente no segundo capítulo).

Consequentemente, o modelo integrativo proposto nesta tese terá seus elementos focados em características de serviços (até o presente momento somente foram observados modelos que parecem estar direcionados a características de produtos) e analisará o brand equity sob o prisma do consumidor (valor adicionado à marca), não se abordando o do proprietário (valor financeiro).

O desafio concentra-se também em gerar medidas que possam ser utilizadas em várias categorias de serviços, uma vez que os modelos voltados para avaliação de brand equity de produtos usualmente envolvem medidas específicas a determinadas categorias.

Para a finalização desse tópico, dois pontos merecem ser colocados:

- A quase totalidade da literatura acerca do tema avaliação de marcas é oriunda do exterior, encontrando-se um número reduzido de autores brasileiros que abordam o assunto e apresentam contribuições ao conhecimento já estabelecido.
- Países como a Inglaterra e os Estados Unidos, através de seus órgãos reguladores, já discutem a forma de inclusão de ativos intangíveis nos demonstrativos contábeis das empresas, tendência essa que não deverá tardar a ser seguida pelos demais países.
1.5 Metodologia da Tese

O objetivo da pesquisa é descobrir respostas para perguntas, através do emprego de processos científicos. Tais processos foram criados para aumentar a probabilidade de que a informação obtida seja significativa para a pergunta proposta e, além disso, seja precisa e não-enviesada. (SELLTIZ et al, 1975, p.5)

Gil (1991) argumenta que para que um trabalho seja classificado como científico, é necessário que as operações mentais e técnicas que possibilitaram a sua verificação sejam identificadas.

A escolha e apresentação do método, ou métodos, que é chamado de metodologia, que possibilitou chegar ao conhecimento perseguido configura-se em elemento primordial de qualquer trabalho acadêmico. A finalidade maior é orientar e nortear o leitor visando possibilitar que avanços ocorram nesta área de estudo com base nas reflexões e procedimentos aqui desenvolvidos, bem como, quanto aos resultados encontrados no sentido ampliar o conhecimento presente e de gerar novas possibilidades de pesquisas.

Uma vez que o presente estudo fundamentou-se na proposição de um modelo integrativo de avaliação de marcas de serviços baseado no consumidor e na verificação de sua aceitabilidade por executivos de marketing do setor de serviços, metodologicamente mostrou-se imprescindível iniciar o trabalho através de um levantamento de informações acerca do tema.

Classificado por Vergara (2000) como pesquisa bibliográfica e documental, tal levantamento objetivou proporcionar um arcaísmo teórico para o esforço de análise comparativa dos modelos existentes e amparar o trabalho de desenvolvimento do modelo integrativo. Essa tarefa empenhou-se então em prover um conhecimento de pontos positivos e negativos (limitações) e fornecer o caminho para a contribuição pessoal do autor: a proposição de um modelo integrativo, através da articulação coerente dos diferentes modelos estudados.
Foi então realizada uma revisão de literatura, a qual abordou os principais modelos de avaliação de marca sob diferentes prismas e metodologias, que são:

2.2.7.1 Modelos de marketing (baseados no consumidor)

- Método de Green e Srinivasan
- Método de Kamakura e Russel
- Método de Park e Srinivasan
- Método de Simons
- Método de Trust, Zeithaml e Lemon
- Método de Lassar, Mittal e Sharma
- Método de Clancy e Krieg
- Método de Dyson-Farr-Hollins
- Método de Keller
- Método de Troiano
- Método Brand Equity Ten

2.2.7.2 Modelos Econômicos

- Método de Damodaran
- Método da Avaliação Baseada em Mercado
- Método de Simon e Sullivan
- Método da Avaliação Baseada em Custos
- Método de Contribuição da Marca
- Método dos Lucros Históricos
- Método do Valor Presente do Fluxo de Caixa Descontado

---

5 A numeração dos modelos encontra-se exatamente igual à do capítulo 2.
2.2.7.3 Modelos de Empresas

- Método Total Research
- Método Financial World
- Método Young & Rubican
- Método Millward Brown’s
- Método Interbrands
- Método Brand Finance

Para atender a segunda parte dos objetivos desta tese inicialmente foi proposto um modelo integrativo, denominado Modelo Alvo, e posteriormente realizou-se a verificação da aceitabilidade do modelo por executivos de marketing do setor de serviços, fundamentada em uma pesquisa qualitativa, que consistiu em entrevistas de profundidade baseadas em roteiros semi-estruturados e disfarçados.

Essa pesquisa pode ser rotulada como eminentemente exploratória, devido à nova abordagem sugerida ao tema, e também parcialmente como descritiva, por procurar delinear os diferentes elementos que criam valor de marca sob o ponto-de-vista do marketing e entender as suas inter-relações.

A figura 1 representa a proposta metodológica do trabalho e, consequentemente, da pesquisa de campo.
1.6 Desenvolvimento e Estruturação do Trabalho

O presente estudo encontra-se estruturado em seis capítulos. O primeiro capítulo expressa as considerações introdutórias, contendo uma introdução propriamente dita a caracterização do
problema a ser estudado, o objetivo central do estudo, a relevância e o ineditismo do tema e a metodologia aplicada.

No segundo capítulo apresenta-se uma revisão da literatura disponível referente a modelos, marcas e serviços, com ênfase principal nos modelos de avaliação de marca mais conhecidos. Este conjunto teórico foi construído visando sustentar o desenvolvimento do modelo apresentado no capítulo próximo.

No capítulo três o modelo integrativo é proposto, uma vez que se configura no primeiro objetivo do presente estudo. No capítulo quatro priorizou-se a exposição da metodologia utilizada na pesquisa de campo, aplicada para se completar o segundo objetivo, isto é, a verificação da aceitabilidade do modelo proposto pelo grupo de executivos entrevistados.

O quinto capítulo contém os resultados obtidos nas entrevistas realizadas juntamente com transcrições de trechos que possam suportar os mesmos. No sexto e último capítulo - considerações finais – são expostas as conclusões, as limitações enfrentadas pelo estudo e as sugestões para estudos futuros. Após isso, por fim, estão relacionadas às referências bibliográficas e os anexos.
CAPÍTULO 2

REFERENCIAL TEÓRICO
CAPÍTULO 2

Nesta parte do trabalho realizou-se um estudo bibliográfico, onde estão expostas as linhas de pensamento referentes às partes que compõem o tema. Teve como meta reunir, assimilar e analisar o conhecimento disponível até o presente momento, visando criar base para a consecução do primeiro objetivo, a proposição do modelo integrativo. Os itens propostos neste capítulo são:

2.1 Modelo
2.2 Marcas
2.3 Serviços

Assim, cada tópico discorre sobre:

2.1 Modelo: aborda sua definição, suas características, seu funcionamento e sua importância para o desenvolvimento teórico e prático de um tema de pesquisa.

2.2 Marcas: dividido em sete sub-tópicos, trata da evolução histórica das marcas e a dificuldade em precisar uma data para o início de seu uso, das definições propostas por diferentes autores, dos conceitos, sendo os de associações e significados conceitos chave observados, classificação e evolução, onde Rocha e Christensen (1999) propõem uma categorização e um quadro de etapas para o desenvolvimento, importância no qual além de informações teóricas sobre as vantagens obtidas pela posse de uma marca forte ilustrou-se a prática através de diferentes propostas valores de marcas, brand equity onde se procurou discutir seu surgimento, significado e evolução e, por fim, modelos de avaliação de marcas, tópico este que abarca os modelos encontrados na literatura de acordo com a opinião de vários autores, sub dividido em: modelos de marketing (baseados no consumidor), econômicos e propostos por empresas. Cumpre ressaltar que, apesar do foco em modelos de marketing, o trabalho não se restringiu somente a eles, procurando apresentar o maior número possível de modelos também propostos através de outras metodologias visando enriquecer o conhecimento sobre o tema. Não obstante, aqui, tomou-se o cuidado de registrar que
não houve a pretensão de esgotar as discussões em torno dos modelos, a busca nesse item foi a de abarcar aqueles mais conhecidos e usados/recomendados por autores, empresas e legislação.

2.3 Serviços: assim como nos itens anteriores iniciou-se expondo algumas definições de autores conhecidos, o que proporcionou a descoberta de uma não homogeneidade nos conceitos sobre a matéria, obrigando o autor a exprimir uma definição que se adequasse ao estudo proposto. Posto isso, foram apresentadas as características, sendo este assunto convergente na teoria estudada. Para as classificações inúmeras propostas foram encontradas e encontram-se descritas em extenso quadro, também foi consultado o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para auxílio teórico e ilustração da visão oficial do país. Na importância foram apresentados números, tanto do IBGE quanto do Banco Mundial, sobre a participação do setor no produto interno bruto do Brasil e de diferentes países, além de dados sobre o percentual de pessoas ocupadas por ramos de atividade, todas essas informações corroboraram com a assertiva da força dos serviços na economia brasileira e mundial. Por fim, foi abordado o tema marcas em serviços onde se reforçou a importância de cada um isoladamente e suscitou-se uma sinergia existente entre ambos.

2.1 Modelos

Um modelo é uma tentativa de representação formal de conhecimentos, transportando para a teoria o que está sendo aplicado na prática. Ele é formado a partir de um conjunto de suposições sobre a estrutura ou o comportamento de uma determinada questão científica.

Assim sendo, a palavra modelo, que deriva do latim *modulus*, conduz a molde, forma, e, mesmo sendo usada em diferentes contextos e significados, implica de algum modo a idéia de organização e ordenamento de partes que compõem um conjunto, o qual intenta representar um todo. (PARADELA *et al*., 2005)

O dicionário Aurélio (1999) apresenta duas definições que aderem ao conceito de modelo pretendido por este trabalho. Unindo-as tem-se que:
Um modelo é uma representação simplificada e abstrata de fenômeno ou situação concreta, e que serve de referência para a observação, estudo ou análise. Ele baseia-se em uma descrição formal de objetos, relações e processos, e que permite, variando parâmetros, simular os efeitos de mudanças de fenômeno que representa.

Os modelos encontram-se presentes na vida de todas as pessoas, ainda que de modo intuitivo, tanto pessoal quanto profissionalmente. A representação mental do mundo é formada por modelos e as decisões tomadas estão neles baseadas, justificando assim o papel da ciência na busca pelo estudo e desenvolvimento de modelos aperfeiçoados (SMITH, 1975).

Mazon (1978, p.31) afirma que um modelo promitente “é aquele com implicações suficientemente ricas de forma a sugerir novas hipóteses e especulações no campo principal da investigação científica”.

Assim, Zaltman e Wallendorf (1979) apontam quatro funções possíveis para os modelos na tarefa de auxiliar a ciência:

a) Enquanto que a maioria dos estudos científicos focaliza um espaço limitado os modelos proporcionam um contexto mais amplo;

b) Os modelos enunciam os relacionamentos entre seus componentes, auxiliando o pesquisador na organização dos dados e no teste do modelo;

c) Oferecem à comunidade científica uma perspectiva comum de discussão e comunicação;

d) Realçam tanto descobertas quanto lacunas no conhecimento a serem sanadas.

Através dos mesmos tenta-se analisar, explicar, observar ou prever, dentro de uma teoria científica, as características do fenômeno que representa. Eles também permitem que os efeitos de mudança sejam simulados e os resultados obtidos estudados.
De acordo com Kotler (1991) enquanto uma teoria procura desenvolver a estrutura do conhecimento básico, o modelo procura representar uma construção em particular, utilizando a teoria como quadro referencial.

Já Mazon (1978) define como aspectos importantes de um modelo operacional:

a) Ser mais simples que o sistema que ele representa;
b) Poder diferir substancialmente do objeto, situação ou sistema que ele representa;
c) Poder existir, para um mesmo problema, um número de modelos que poderiam ser úteis para explicação ou previsão do comportamento do sistema que ele representa;
d) Um mesmo tipo de modelo poder ser aplicável a diferentes situações, problemas ou sistemas que são objeto de estudo.

Uma característica fundamental de um modelo é que sua construção implica na adoção de uma atitude seletiva, através do qual se procura eliminar aspectos menos importantes. A tentativa de englobar todos os aspectos relacionados à questão pesquisada pode tornar a confecção do modelo em tarefa inviável de ser realizada.

Sendo então o modelo uma busca pela reprodução do mundo real, e estando claro que ao desenhar um modelo torna-se necessário a escolha entre determinadas variáveis (e suas respectivas ponderações quando necessário e viável), é possível observar uma de suas principais funções, a de proporcionar o estudo de características acompanhadas na prática, visando à dedução de fatos sobre o objeto estudado.

As variáveis compõem um elemento essencial para os modelos. São conceitos, ou constructos, que devem ser suficientemente claros na representação de um conjunto de objetos.

Para Kerlinger (1980), uma variável é um conceito (constructo) com um significado específico, construído pelo pesquisador. Para o autor as classificações mais usadas para as variáveis são:
a) Categóricas
b) Medidas
c) Manipuladas
d) Dependentes
e) Independentes

Para Mowen e Minor (2003) os teóricos enfatizam a importância de modelos na transmissão de informação e conhecimento, tendo este sua eficácia aumentada nas seguintes circunstâncias:

a) O modelo é digno de crédito;
b) O modelo é bem-sucedido;
c) O modelo é semelhante ao observador;
d) O modelo é mostrado superando dificuldades e obtendo sucesso.

Para Louro (2000), no caso específico de marca, existem três tipos de modelos de avaliação do seu desempenho:

a) Unidimensional – modelos que medem o desempenho de uma marca a partir de uma única base de medição;
b) Bidimensional - modelos estruturados em torno de duas bases de medição;
c) Tridimensional – incluem índices do valor de marca que incorporam todas as bases de medição.

Mazon (1978, p.9) coloca ainda que:

Admite-se que o objetivo geral do construtor de modelos é o de compreender certas características do mundo real de forma simples, acessível, observável, relativamente fácil de serem formuladas ou controladas, da qual se possam extrair conclusões que, por sua vez, possam ser reaplicadas ao mundo real.
Não obstante, lidar com modelos não configurar-se em tarefa simples, devendo-se respeitar os rigores e critérios necessários, a sucessão histórica é um progresso de complexidade, o qual se inicia pelas simplificações e caminha para modelos mais elaborados, que podem também optar ou não pelo caminho da integração. (URDAN, 1993)

Cabe ainda ressaltar que a singularidade existente na área de marketing, faz com que a integração de modelos, ainda que ferramenta válida na busca de uma melhor proposta, talvez não permita a afirmação da existência de um modelo ideal (PARADELA, 2005).

Entretanto, assim como a perspectiva pela qual se enxerga o marketing evolui, o mesmo acontece com a marca e a forma de avaliá-la. O surgimento então de novas proposições é prova do avanço experimentado pelo objeto de estudo e suas inter-relações formam o arcabouço para esse progresso.

Logo, se a marca representa valor (ativo) e todos os ativos são valorados, é imprescindível conhecer o que (quais fatores) influe(m) nesse processo de construção de valor. Reside aí a importância do assunto modelos no campo de avaliação de marcas, englobando também suas variáveis e formas de julgamento.

2.2 Marcas

2.2.1 Evolução Histórica


Como as populações eram, em sua maioria, compostas de analfabetos, o recurso de comunicação utilizado para se estampar marcas eram os símbolos.
Os açougues romanos exibiam a figura de uma pata traseira de boi, os comerciantes de vinho colocavam na fachada de seus estabelecimentos o desenho de uma ânfora, enquanto a figura tosca de uma vaca indicava a existência de um estabelecimento que comercializava laticínios em geral (PINHO, 1996, p.11).

Na Idade Média, com o desenvolvimento do comércio entre os feudos, a marca passou a ter uma função diferente. Para garantir o controle da qualidade e da quantidade da produção surgiram as guildas, associações artesanais e comerciais. Aos símbolos, juntaram-se então os nomes dos fabricantes, no intuito de controlar a produção e informar ao consumidor a procedência do produto, identificando os de má qualidade e protegendo os de boa qualidade de toda espécie de fraudes.

Na Renascença, artistas passaram a assinar seus trabalhos para mais bem identificá-los, permitindo assim uma avaliação geral de sua obra. Assim a presença dessa marca identificadora faria com que eles fossem avaliados sempre por seu prestígio. A marca (assinatura) de um grande pintor passaria a imputar ao trabalho uma significação diferenciada, valendo por um relevo ou uma distinção a serem validados em um contexto sócio-cultural.

No século XVI, as destilarias escocesas passaram a usar uma marca registrada, quando gravavam a fogo o nome do fabricante na parte superior do barril a ser embarcado. Essas marcas não apenas identificavam o produto junto ao consumidor, como também impediam que os taverneiros substituíssem a bebida por outra de qualidade inferior (FARQUHAR, 1989).

Em 1835, uma destilaria escocesa introduziu a marca *Old Smuggler* para designar um tipo de uísque que era produzido de maneira diferenciada, momento este apontado por Pinho (1996, p.12) como sendo “o uso pioneiro da marca como elemento de diferenciação”.

A partir da Revolução Industrial, a preocupação com a questão legal das marcas ganhou importância, principalmente nos países que experimentaram uma industrialização mais vigorosa (Estados Unidos e Inglaterra). Mesmo com as dificuldades enfrentadas na época, foi promulgada, em 1862, a Lei de Marcas na Inglaterra; e, em 1870 a Lei Federal de Marcas e Comércio, nos
Estados Unidos. De acordo com Souza e Neme r (1993, p.5) “por volta de 1890, a maioria dos países industrializados possuía legislação específica sobre propriedade e proteção de marcas”.

No Brasil, uma disputa judicial entre duas empresas fabricantes de rapé, com marcas bastante semelhantes (*Arêa Preta* e *Arêa Parda*), culminou com a promulgação da Lei no 2.682 de 23 de outubro de 1875.

A lei protegia apenas o fabricante do produto ou seu vendedor e com a marca podiam ser assinaladas as mercadorias entregues ao comércio. A marca utilizada pelos comerciantes e industriais para assinalar seus produtos e diferenciá-los de artigos de outra procedência podia consistir do nome da firma ou razão social da empresa, no nome do fabricante revestido de forma distintiva, e ainda em quaisquer outras denominações, emblemas, selos, sinetes, carimbos, relevos, invólucros de toda a espécie, que possam distinguir os produtos da fábrica ou os objetos do comércio (DOMINGUES, 1984 p.48).

Apesar de presentes no comércio desde seus primórdios, as marcas assumiram papel central no mercado no século XX. Seu uso tem sido intenso, principalmente por parte das grandes corporações. Quase todos os produtos estão associados a uma marca e os investimentos feitos, em seu desenvolvimento e sua defesa, demandaram cifras não raro de grande monta. Uma das ferramentas mais usadas pelo marketing moderno, a segmentação dos consumidores, passa pela criação de marcas diferenciadas.

Atualmente, os produtos que não possuem marca e são identificados pelo princípio ativo, (os *genéricos*), apresentando como maior atrativo o menor custo para o produtor e para o consumidor, vêm registrando dificuldades em sua penetração justamente por não estarem associados a um nome conhecido, expondo-se assim à desconfiança e ao descrédito do consumidor.

2.2.2 Definições

De acordo com a definição proposta pela American Marketing Association (AMA) em 1960, marca é:
Um nome, termo, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los de concorrentes (AMA, 1960 *apud* KOTLER 1998, p.393).

Esse significado ainda permanece exposto em seu sítio, com alguns acréscimos, conforme visto abaixo:

Um nome, termo, desenho, símbolo ou qualquer outra característica que identifique a mercadoria ou o serviço de um vendedor de maneira distinta da de outros vendedores. A denominação legal para marca de fábrica é marca registrada. Uma marca de fábrica pode identificar um só artigo, um conjunto distinto de artigos ou todos os artigos de um dado vendedor. Caso se queira utilizá-lo para a designação da firma, o termo preferido é marca comercial. ([http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?SearchFor=brand&Searched=1](http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?SearchFor=brand&Searched=1), acesso em 19 de outubro de 2004)


Segundo Machline et alli (2003, p.109) “marca é uma letra, uma palavra, um símbolo ou qualquer associação desses elementos, adotada para identificar produtos e serviços de um fornecedor específico”.

De uma forma ou de outras as definições formais para marca são muito similares abordando constantemente as seguintes palavras e seus sinônimos: termo, símbolo, combinações, diferenciar, bens, serviços e concorrentes.

De acordo com Davis e Douglass (1995) algumas definições incluem imagem ou personagem identificável associada a um produto, relacionamento que o consumidor tem com o produto ou valor extra que o consumidor está disposto a pagar pelo produto.
Para Nickels e Wood (1999) uma marca possui diferentes elementos, cada um com um uso específico. Esses elementos e suas descrições estão ilustrados no quadro 1, a seguir:

**Quadro 1 – Uso de marcas para produtos e empresas**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Elemento da marca</th>
<th>Descrição</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Nome da marca</td>
<td>Parte verbal da marca, incluindo palavras, letras e números</td>
</tr>
<tr>
<td>Logomarca</td>
<td>Parte gráfica de uma marca</td>
</tr>
<tr>
<td>Marca registrada</td>
<td>Qualquer marca ou parte de marca que esteja legalmente registrada por uma empresa para o seu uso exclusivo</td>
</tr>
<tr>
<td>Marca de serviço</td>
<td>Uma marca de serviço legalmente registrada por uma empresa para o seu uso exclusivo</td>
</tr>
<tr>
<td>Nome comercial</td>
<td>Nome de empresa que uma companhia registra legalmente junto ao governo</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: NICKELS; WOOD, 1999, p.168

Entretanto para Davis (2000), marca não é:

- Um slogan
- Um símbolo
- Uma forma
- Um porta-voz
- Um som
- Um produto ou serviço de verdade

Demonstrando a uma visão bastante diferente D’Alessandro e Owens (2002, p.6) defendem que:
Por definição, marca é tudo o que o consumidor pensa quando o nome da empresa. Graças à revolução da informática, esse “tudo” inclui práticas de trabalho, controles de qualidade, registro ambiental e qualquer boato que role pela Internet.

Verifica-se então que o campo das definições propostas para marca é bastante amplo, indo das mais formais, onde todas apresentam uma grande semelhança até os mais livres, nos quais a marca torna-se sinônimo de tudo aquilo que se achar possível.

Entretanto, Berry e Parasuraman (1992, p.147) apresentam uma definição que atende o proposto pelo presente estudo:

A marca apresentada é um conceito total baseado em muito mais do que um simples nome. Sua eficácia depende da integração de palavras, cores, símbolos e slogans, e da aplicação coerente de todos esses elementos por agentes da marca. A mistura eficaz de todos os elementos da comunicação numa imagem coesa e a fidelidade em seu uso são um poderoso antídoto para a natureza intangível e amorfa dos serviços.

2.2.3 Conceitos
Marca equivale ao encontro entre uma promessa (oferta) com uma busca (demanda). Dois conceitos chave podem ser observados em marca: associações e significados.

Os fundamentos da marca são compostos pelas associações que as pessoas fazem dela (DYSON, FARR, HOLLIS, 1996). Já os significados são passados aos consumidores pelas ações de marketing ligadas a marca.

As comunicações de marketing e as experiências que os consumidores experimentam criam as associações de marcas. Estas são combinações desses elementos que remetem a memória do consumidor imagens. O posicionamento de uma marca depende das associações a ela feitas.
A força de uma associação é maior se ela for formada por uma rede de associações. Elas são importantes, pois são as bases para as decisões de compra e para a lealdade à marca.

De acordo com Aaker (1991), o valor de uma marca tem nas associações um elemento básico, as formas através das quais elas criam valor para empresa são:

a) Processamento de informações – atua como sintetizadores de conhecimentos, tornando-se um meio de assimilação.
b) Diferenciação – auxilia a distinção entre as ofertas do mercado e a da marca.
c) Razão-de-compra – cria motivações exclusivas para a compra.
d) Atitudes positivas – estimulam sentimentos positivos, os quais podem se deslocar para a marca.
e) Base para extensões – favorece a criação de novos produtos, aproveitando-se da força da marca.

Para Kotler (2000) a marca atribui significados – racionais e emocionais – as ofertas, diferenciando-as das demais. Para alcançar o sucesso uma marca deve desenvolver um conjunto consistente de significados para o consumidor. Ele pode ser formado através de seis níveis de significados:

a) Atributos – a primeira informação passada pela marca.
b) Benefícios – os atributos têm que se reverter em benefícios para atender o consumidor (que compra benefícios e não atributos).
c) Valores – a marca representa os valores dos fabricantes para seus consumidores.
d) Cultura – em determinadas situações representa a cultura da sociedade que a produz.
e) Personalidade – a marca também projeta personalidade, podendo passar informações sobre a mesma.
f) Usuário – sugere o tipo de consumidor que adquire o produto.
A reputação das marcas e confiança nelas são elementos que merecem apreciações. Pesquisa realizada pela agência de propaganda SNBB/Novagência apurou que o consumidor, ao comparar produtos concorrentes, levava em conta na compra, além do preço, a qualidade, o atendimento e a reputação da empresa (ou marca) demonstrando que a confiança é um elemento-chave no processo de decisão de escolha da marca.\(^6\)

Na visão de Dias (2002) as marcas recebem dos consumidores mandatos, os quais conferem legitimidade a sua existência. O autor sugere ainda uma aproximação desses elementos com as novas exigências do mercado e dos consumidores.

Por fim, outro conceito importante em marcas, apontado por Berry e Parasuraman (1992) é de avaliação de sua força. Segundo os autores, quatro testes devem ser realizados para sua medição:

a) Distinção – diferenciação dos concorrentes fornecida pela marca.
b) Pertinência – transferência do benefício ou da natureza do serviço.
c) Memorização – facilidade com que a marca é incorporada e recordada.
d) Flexibilidade – grau de adaptação da marca às mudanças da organização.

2.2.4 Criação, Evolução e Classificação

A criação de marcas, também conhecida como *brand naming*, configura-se cada vez mais como uma atividade fundamental no marketing moderno. De acordo com Branco (2004) a tomada de decisão no processo deve basear-se em quatro grupos (produto, empresa, marca e consumidor), formando a figura 2, a seguir.

\(^6\) Revista ESPM. Maio/Junho de 2003, páginas 7-17.
Em um estudo envolvendo 34.000 consumidores, a Young & Rubicam\(^7\) (*apud* ROCHA e CHRISTENSEN, 1999, p.104) apontou quais os elementos essenciais na criação e desenvolvimento de marcas de sucesso. De acordo com este trabalho a marca passa por quatro estágios na percepção do consumidor:

a) Diferenciação – passo inicial, onde a empresa tenta mostrar sua distinção das demais, criando uma percepção na mente do consumidor de exclusividade.

b) Relevância - nesse passo o consumidor passa a perceber a importância da marca para o atendimento de suas necessidades, elemento definidor da participação de mercado de uma marca.

c) Estima - estágio que traduz uma ligação emocional entre a marca e o consumidor no intento de apreço por parte deste último, pelas características da primeira.

---

d) Familiaridade ou conhecimento – etapa final na construção, o consumidor conhece a fundo os atributos de uma marca, seus significados e o que ela representa (conhecido também por awareness).


Figura 3 – Elementos da Teoria da Marca

[Diagrama ilustrando as áreas da teoria da marca: semiótica, psicologia, economia e marketing]

Fonte: Seragini; Guardado (2003, p.53)

Rocha e Christensen (1999) propõem quatro estágios no desenvolvimento de uma marca: o reconhecimento da marca, a aceitação da marca, a preferência pela marca e a Lealdade à marca, todos descritos no quadro 2.
Quadro 2 - Etapas no desenvolvimento de uma marca

<table>
<thead>
<tr>
<th>Etapas</th>
<th>Comportamento do Consumidor</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Reconhecimento da marca</td>
<td>O consumidor associa um tipo de produto à marca</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Aceitação da marca</td>
<td>A marca passa a ser especificamente uma alternativa a ser considerada</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Preferência pela marca</td>
<td>O consumidor considera a marca como a melhor e a comprará, e não somente o fará em situações especiais</td>
</tr>
<tr>
<td>4. Lealdade à marca</td>
<td>Não existem mais escolha ou comparação, a compra será de uma marca já determinada</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: ROCHA; CHRISTENSEN, 1999, p.102

Para Aaker (2002)\(^8\) o desenvolvimento de uma marca compreende fundamentalmente quatro etapas essenciais:

a) Identidade – o que a marca vai representar ou simbolizar.
b) Arquitetura – sinergia e poder da marca.
c) Organização – conduzir a marca por meio dos produtos e estabelecê-la nos diferentes países e mercados.
d) Programa de comunicação – trabalho de vincular a marca a seus clientes.

---

O tipo de relacionamento com os consumidores sugere uma forma de classificação de marca. Rocha e Christensen (1999) propõem a seguinte categorização:

- Marca de excelência - aquela que "inspira confiança" graças a seu desempenho impecável.
- Marca de identidade - aquela com a qual o consumidor se identifica, motivado por sua personalidade ou estilo de vida.
- Marca de aventura - aquela dita “visionária”, que se situa no limiar das mudanças sociais ou de caráter tecnológico.
- Marca ícone - aquela associada aos sonhos às fantasias do consumidor.

2.2.5 Importância

A marca é o instrumento – uma forma de evidência – que melhor ajuda as empresas mais bem administradas. Seu principal papel é dar à empresa uma força de marketing, reforçando seu serviço de maneira diferenciadora, importante e dominante para os clientes. (BERRY e PARASURAMAN, 1992, p.142).

A marca é responsável por estabelecer um elo com o consumidor, extrapolando o limite da qualidade do produto. A atração por ela exercida é a principal forma de garantir a liderança de mercado e a lucratividade (MARTINS, 1999).

Pesquisa realizada pela revista Supermercado Moderno9, indicou um acirramento na concorrência. Segundo o estudo, das 156 categorias pesquisadas em 101 existem pelo menos seis marcas disputando a preferência do cliente. Nas demais 55 categorias 80% do volume de vendas dividem-se entre três marcas.

De acordo com Berry e Parasuraman (1992, p.139) “o objetivo essencial da marca é distinguir as ofertas de uma empresa das de outras empresas”. A marca, portanto, assinala para o cliente a

---

fonte do produto, e protege tanto o cliente quanto o produtor de concorrentes que tentariam fornecer produtos que parecem idênticos (AAKER, 1991).

Um produto sem marca (commodity) compete apenas através de estratégias baseadas em preço. Já uma marca bem construída carrega consigo uma maior percepção de valor embutida. Para Martins (1999, p.17) “um negócio com uma imagem envolvente gera níveis de lucratividade muito superiores à média do mercado”.

Para Kotler (2000), uma marca forte, com alto valor, disputa o mercado com as seguintes vantagens perante suas concorrentes:

− Menor demanda por recursos de marketing devido ao elevado nível de consciência e lealdade.
− Distribuidores e varejistas têm um poder de barganha menor, uma vez que os consumidores esperam que eles trabalhem com a marca.
− Seu posicionamento superior pode (e deve) gerar um preço premium.
− Extensões de marca e de linha são aceitas com mais facilidade.
− Apresenta uma defesa maior contra as marcas que concorrem somente em preço.

Troiano (2004) corrobora com essa posição ao apontar a maior propensão ao crescimento de market share, a maior facilidade de desenvolvimento de novos negócios sob a mesma marca e a possibilidade de atuar no mercado com maiores margens e, portanto, maior lucratividade como os três efeitos correlacionados ao crescimento do poder da marca.

Percebe-se então que ter uma marca diferenciada se traduz então em vantagens para o seu dono. Mesmo aquelas que não especificamente financeiras acabam, de uma forma ou de outra, transformando-se em vantagens econômicas. Resumindo, pode-se dizer que o papel principal de uma marca para seu dono é ser um ativo duradouro e lucrativo (DYSON, FARR, HOLLIS, 1996).
A marca traz vantagens para diferentes elementos do processo de compra, em momentos distintos. Para os compradores elas fornecem informações, facilitam a compra e chamam a atenção. Para os vendedores elas fornecem informações, facilitam a venda e auxiliam na segmentação de mercados. Já para a sociedade elas aumentam a qualidade, facilitam a compra e aumentam nível de inovação (KOTLER, 1999).

Um estudo realizado pela Interbrands e divulgado na revista Isto É Dinheiro (edição 352, 2004, p.66-68), visando identificar as marcas mais valiosas do Brasil no ano de 2003, indica que “uma marca de prestígio pode alavancar negócios em um mercado retraído”. Eduardo Tomiya, diretor de avaliação da empresa, no mesmo levantamento afirma que: “a marca é um escudo contra crises”. Esse estudo, atualizado em 2005 e publicado pela mesma revista, oferece uma tabela com as quinze marcas mais valiosas do Brasil. (tabela 1)
<table>
<thead>
<tr>
<th>Marca</th>
<th>Valor (US$ milhões)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>2004</td>
</tr>
<tr>
<td>Itaú</td>
<td>1.200</td>
</tr>
<tr>
<td>Bradesco</td>
<td>828</td>
</tr>
<tr>
<td>Banco do Brasil</td>
<td>520</td>
</tr>
<tr>
<td>Natura</td>
<td>536</td>
</tr>
<tr>
<td>Skol</td>
<td>512</td>
</tr>
<tr>
<td>Petrobrás</td>
<td>485</td>
</tr>
<tr>
<td>Brahma</td>
<td>352</td>
</tr>
<tr>
<td>Gol</td>
<td>--</td>
</tr>
<tr>
<td>Unibanco</td>
<td>223</td>
</tr>
<tr>
<td>TAM</td>
<td>--</td>
</tr>
<tr>
<td>Vivo</td>
<td>--</td>
</tr>
<tr>
<td>Antártica</td>
<td>192</td>
</tr>
<tr>
<td>Sadia</td>
<td>156</td>
</tr>
<tr>
<td>Banco Real</td>
<td>171</td>
</tr>
<tr>
<td>Embraer</td>
<td>159</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: ISTO É DINHEIRO, edição 409, 13 de Julho de 2005, p.52

Outra tabela, apresentada por Martins (1999), compara o valor do patrimônio industrial com o valor da marca. Essas informações, ilustradas na tabela 2, sugerem uma transição, onde marcas deixaram de ser uma simples propriedade das empresas, tornando-se a sua gestão o próprio negócio das mesmas.
Tabela 2 – Comparação Valor Patrimonial x Valor da Marca

<table>
<thead>
<tr>
<th>Marca</th>
<th>Empresa (US$ bilhões)</th>
<th>Marca (US$ bilhões)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Malboro</td>
<td>4</td>
<td>48</td>
</tr>
<tr>
<td>Coca-Cola</td>
<td>2</td>
<td>48</td>
</tr>
<tr>
<td>Nike</td>
<td>1</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>Kraft</td>
<td>1</td>
<td>10</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: MARTINS, 1999, p.16

Estudo realizado no mercado acionário norte-americano por Madden, Fehle e Fournier (2002) comprovou que empresas que possuem marcas mais valiosas oferecem melhor retorno e menor risco aos investidores.¹⁰

Assim o restante da empresa atua apenas como um suporte infra-estrutural para a operação do negócio. Em organizações como McDonald’s e Disney a operacionalidade, o sentido e a base dos negócios estão fundamentadas no *branding*. (TELLES, 2004)

Um exemplo nacional dessa situação é a Natura, empresa que comercializa produtos com baixa diferenciação e com o valor de sua marca estimado em US$ 536 milhões, metade de seu valor de mercado. Nesse caso a marca representa um elemento essencial na hora da decisão de compra, representando a confiança na qualidade dos produtos e na idoneidade da empresa.

2.2.6 Brand equity

Se os negócios fossem divididos eu ficaria com as marcas, os registros e o goodwill e vocês poderiam ficar com os tijolos e a argamassa. E eu teria melhor sorte que vocês - John Stuart, presidente da Quaker Oats Ltda. (DYSON, FARR, HOLLIS, 1996, p.9).

No século passado, a partir da década de 80, iniciou-se um processo de fusão entre empresas que detinham marcas conhecidas no mercado. O pagamento de um preço superior ao definido pelas técnicas de contabilidade e financeira da época demonstrou haver divergências entre o valor contábil e o valor determinado pelo mercado.

De acordo com Nunes e Haig (2004, p.23):

O princípio vigente era de que a contabilidade deveria “expurgar” (write off) o valor pago em excesso pela empresa de suas contas contábeis, lançando-o na famosa conta do goodwill, ou, ainda, nas contas de reservas de capital dos acionistas.

Esse expurgo, seguido pela maioria das companhias do mundo, resultou em empresas sub-avaliaadas, fato esse que favorecia a performance da gerência, dando ainda a impressão de um haver excepcional retorno sobre os ativos tangíveis (avaliaados e listados nos balanços patrimoniais).

Movimentos mercadológicos da época (como os descritos na tabela 3) fizeram com que os investidores e as empresas percebessem que bens intangíveis, como a marca, poderiam tornar-se fontes de riqueza para seus detentores. Surgiram então as primeiras técnicas de avaliação desses ativos (principalmente de marcas) e iniciou-se a discussão da adequação à contabilidade das empresas. (NUNES; HAIG, 2004, e LOURO, 2000)
<table>
<thead>
<tr>
<th>Comprador</th>
<th>Companhia adquirida</th>
<th>Marcas envolvidas</th>
<th>Data de aquisição</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>R.J. Reynolds</td>
<td>Nabisco</td>
<td>Ritz</td>
<td>1985</td>
</tr>
<tr>
<td>Guiness</td>
<td>Arthur Bell</td>
<td>Bell’s</td>
<td>1985</td>
</tr>
<tr>
<td>Philip Moris</td>
<td>Distillers</td>
<td>Johnnie Walker, White Horse, Gordon’s</td>
<td>1986</td>
</tr>
<tr>
<td>Cadbury Schweppes</td>
<td>Poulain</td>
<td>Chocolate Poulain</td>
<td>1987</td>
</tr>
<tr>
<td>Seagram</td>
<td>Martell</td>
<td>Conhaque Martell</td>
<td>1988</td>
</tr>
<tr>
<td>Nestlé</td>
<td>Rowntree</td>
<td>Kit-Kat, Rolo, Quality Street</td>
<td>1988</td>
</tr>
<tr>
<td>KKR</td>
<td>RJR Nabisco</td>
<td>Winston, Camel, Benson and Hedges, Nabisco</td>
<td>1988</td>
</tr>
<tr>
<td>Mitsubishi</td>
<td>Princess/Trex</td>
<td>Princess, Trex</td>
<td>1989</td>
</tr>
<tr>
<td>PepsiCo</td>
<td>Smitpotate</td>
<td>Smiths, Walkers</td>
<td>1989</td>
</tr>
<tr>
<td>Cadbury Schweppes</td>
<td>Crush</td>
<td>Crush, Gini, Hires</td>
<td>1989</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: PINHO, 1996, p.44

Essa mudança de percepção originou a substituição gradual do termo *brand image* pelo seu equivalente financeiro, denominado *brand equity*. Apesar de o surgimento do termo não ser preciso, o tema alcançou respeitabilidade em 1988 quando o prestigioso Marketing Science Institute organizou um seminário, dotando-o de aceitabilidade científica. (FELDWICK, 1996)

O assunto foi bastante estudado na década de 90. Em 1991 foi criado o Coalition for Brand Equity, que pregava a importância na construção de fidelização e relacionamentos relativos à marca. Livros foram publicados (com destaque para os de Aaker, 1991 e o de Kapferer, 1992) e conferências e seminários realizados, atraindo um grande número de acadêmicos. Além disso, pesquisadores comerciais se ocuparam em desenhar (e vender) metodologias para mensurar, acompanhar e otimizar o valor das marcas. (FELDWICK, 1996)
O conceito de brand equity vem, desde então, sendo debatido nas literaturas referentes a finanças e marketing. Entretanto, a inexistência de uma padronização da filosofia e da terminologia, entre as disciplinas ainda hoje permanece, ocasionando uma comunicação imprecisa entre elas.

Mirando-se pelo prisma estritamente financeiro, brand equity significa uma parte\textsuperscript{11} da diferença entre o valor líquido do patrimônio da empresa e o valor pelo qual ela deverá ser vendida.

Na literatura referente ao marketing, o termo brand equity surgiu de uma tentativa de definir e dimensionar o relacionamento entre consumidores e marcas. Esse conceito realçou a importância de uma visão de longo prazo no gerenciamento de marcas, gerando novos movimentos na estratégia de marketing das empresas. (WOOD, 2000)

O interesse dos gestores de marketing pelo tema aumentou quando estudos começaram a apontar uma relação positiva entre brand equity, lealdade à marca e extensões de marca. Uma extensão de marca, quando comparada ao lançamento de uma marca nova, apresenta menores custos de propaganda e vendas maiores devido ao conhecimento que os consumidores têm da marca original. (LASSAR \textit{et al}, 1995)

Há, atualmente, uma diversidade de definições para brand equity. Winters (1991) define bem essa diversidade, ao sugerir que, se dez pessoas forem perguntadas acerca do significado de brand equity é provável se encontrem 10 (ou até 11) respostas diferentes sobre tal significado.

Farquhar (1989) observa que brand equity é o valor adicionado por uma marca ao seu produto. Para esse autor, o valor da marca pode ser avaliado pelo fluxo de caixa incremental, obtido por intermédio da associação da marca com o produto.

A definição proposta por Rangaswamy \textit{et al}\textsuperscript{12} (1990 \textit{apud} TEAS; GRAPENTINE, 1996) é que brand equity refere-se aos ativos residuais resultantes dos efeitos das atividades de marketing (associadas à marca) realizadas no passado.

\textsuperscript{11} A diferença total será composta pelos demais ativos intangíveis como patentes, goodwill, capital intelectual etc

Srivastava e Shocker (1991) argumentam que *brand equity* pode ser compreendido como um conjunto de associações e comportamentos por parte de clientes, distribuidores e empresa-mãe de uma marca, que permite a esta última obter maior volume de vendas ou maiores margens do que seria possível sem o nome da marca, assim como uma mais forte e sustentável vantagem diferencial.

Para Keller (1993), *brand equity* é definido em termo dos efeitos de marketing atribuídos exclusivamente à marca. Isto ocorre, por exemplo, quando certos resultados do marketing de um produto ou serviço são alcançados devido a sua marca e que não aconteceriam se o mesmo não a possuísse.

Segundo Sikri (1992 *apud* TEAS; GRAPENTINE, 1996), *brand equity* é o valor adicionado que é atribuído ao nome da marca e que não é capitalizado pelo desempenho da marca em seus atributos funcionais.

Buscando uma definição mais ampla para o termo, Leuthesser (1988, *apud* WOOD, 2000, p.663) assinala que brand equity é:

> O conjunto de associações e comportamentos de parte dos consumidores da marca, membros do canal e empresa, que permite a um produto com marca obter maior volume ou margem em comparação a um produto sem marca.

Aaker (1998), classificado como pioneiro no assunto por Louro (2000), interpretou como “um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela”.

Louro (2000, p.28) pondera que:

---

13 Idem
A diversidade na literatura é potencializada pelo fato de um número significativo de autores apenas considerarem o *brand equity* como um ativo intangível adicional ao produto, enquanto outros o equacionam como o valor financeiro da marca.

Feldwick (1996), procurando simplificar a variedade de abordagens para o termo, propôs que este fosse classificado em três categorias:

a) O valor total da marca como um ativo separado quando vendido, incluído no Balanço Patrimonial da empresa.

b) Uma medida da força de atração da marca em relação aos consumidores.

c) Uma descrição das associações e crenças que os consumidores têm em relação à marca, que passaram assim a integrar o conceito de imagem de marca.

O primeiro item é o que se convencionou chamar de valorização da marca (*brand valuation*); o segundo ficou conhecido como força da marca (*brand strength*); o terceiro, devido à pluralidade do conceito imagem de marca, o autor optou por usar o termo descrição da marca (*brand description*).

Riezebos (1995) indica que o conceito de *brand equity* pode ser analisado sob dois prismas, o do proprietário (valor financeiro) e o do consumidor (valor adicionado à marca).

Inicialmente, *brand equity* consistia, sob a perspectiva do consumidor, nas associações realizadas com a marca (que incluíam lembrança, conhecimento e imagem). Já em um segundo estágio, considerou-se que dois componentes (força da marca e valor da marca) é que definiriam o *brand equity*. (LASSAR ET AL, 1995)

Para Davis e Douglass (1995) os elementos que orientam o *brand equity* são a lealdade do consumidor, a percepção de valor que este tem sobre a marca, sua inclinação para comprar o produto, que leva a marca, e o posicionamento geral da marca.
De acordo com Pinho (1996), a construção do *brand equity* acontece através da criação de um conjunto de atributos, percepções, sentimentos e valores que se ligam à marca, os quais fornecem um significado de valor que ultrapassa o custo percebido dos benefícios funcionais do produto.


Dado o exposto no parágrafo anterior os autores supra-citados aproveitam para definir *brand equity* como o aumento das vantagens percebidas e do desejo de posse que o nome da marca confere a um produto. Trata-se da percepção, por parte do consumidor, sobre a superioridade do produto com determinada marca quando comparado a produtos detentores de outras marcas.

Troiano (2004, p.11) apresenta a seguinte visão:

> Brand equity supõe a criação de um conjunto organizado de sentimentos e percepções no consumidor em relação à marca, que a torne mais do que simplesmente diferente das concorrentes. Um conjunto de percepções e sentimentos que possa fazer com que ela seja única, indispensável e capaz de atender às necessidades de seus usuários.

Segundo Reynolds e Olson (1995), os componentes primários do *brand equity* são:

a) **Valor Financeiro** – refere-se à noção tradicional do termo, isto é, à contribuição incremental da marca ao produto.

b) **Valor de Distribuição** – para os autores, talvez é o componente mais importante, por aludir ao poder da marca sobre os canais de distribuição.

c) **Valor de Controle de Recursos** – é o controle sobre os drives de sucesso em uma indústria (podendo advir da posse de uma marca forte/valiosa).
Ainda de acordo com os autores, as outras dimensões do *brand equity* são:

a) **Valor de Ponte** – a habilidade da marca de se alavancar através extensões.

b) **Valor de Escassez** – refere-se ao poder de construção do *brand equity* mesmo que em poucos mercados, seja intencionalmente ou devido à falta de verbas.

c) **Valor de Empréstimo** – refere-se às marcas “*me-too*” que obtêm valor copiando líderes de mercado.

d) **Valor de Prestígio** – valor adicional que algumas marcas têm devido a determinados fatores de diferenciação apresentados por seus produtos.

e) **Valor de Promoção** – o método de promoção pode representar um diferencial que cria valor para determinadas marcas.

f) **Valor Latente** – são os componentes que, estando em condição de dar valor a uma marca, não são explorados pela empresa.

Já para Aaker (1998) *brand equity* é formado por componentes distintos, que se agrupam em cinco categorias, cada uma delas proporcionando valor, seja para o consumidor seja para a empresa, com diferentes vantagens para cada um deles, conforme ilustrado na figura 4.

Uma avaliação de uma marca deve examinar e obter respostas para as questões levantadas acerca de cada uma delas:

a) **Lealdade à marca** – Quais são os níveis por segmento? Os consumidores estão satisfeitos? Por que os consumidores estão deixando a marca? O que está causando a insatisfação? Quais os problemas com o a compra e o uso da marca? Quais as tendências e participação de mercado?

b) **Conhecimento do nome** – Qual o valor como ativo? Qual o conhecimento da marca nesse mercado? Qual o nível de conhecimento quando comparado aos dos concorrentes? O conhecimento da marca é problema? O que pode ser feito para melhorá-lo? A marca está sendo considerada pelos consumidores?
c) Qualidade percebida – O que sinaliza a qualidade percebida? E o que impulsiona? O que é importante para o consumidor (dimensões)? O mercado caminha para um negócio de commodity? Como os concorrentes se previnem quanto à qualidade percebida? Existem quaisquer mudanças? Em testes “cegos”, o quanto vale o nome da marca?

d) Associações à marca – Que imagem mental a marca estimula? Essa imagem é uma vantagem competitiva? Existe um slogan ou símbolo que seja um ativo de diferenciação? Como estão posicionadas a marca e a concorrência?

Figura 4 – Dimensões da marca

**BRAND EQUITY**

- **Lealdade à marca**
  - Custos de marketing reduzidos
  - Alavancagem comercial
  - Atração de novos consumidores
  - Tempo para responder às ameaças dos concorrentes

- **Conhecimento da marca**
  - Áncora de ligação para outras associações
  - Marca familiar; simpática
  - Sinal de substância/ comprometimento
  - Marca a ser considerada

- **Qualidade percebida**
  - Razão-de-compra
  - Diferenciação/posição
  - Preço
  - Interesse do canal de distribuição
  - Extensões

- **Associações da marca**
  - Ajudar a interpretar fatos e passar mensagens e conceitos
  - Diferenciação/posição
  - Razão-de-compra
  - Criar atitudes e sentimentos positivos
  - Extensões

- **Outros ativos da empresa**
  - Vantagem competitiva

**Proporciona valor ao consumidor aumentando:**
- Interpretação / processamento de informação
- Confiança no processo de decisão
- Satisfação de uso

**Proporciona valor a empresa aumentando:**
- Eficiência e eficácia dos programas de marketing
- Lealdade à marca
- Preços/margens
- Extensões de marca
- Alavancagem comercial
- Vantagem competitiva

fonte: AAKER, 1998
Percebe-se então que a discussão acerca do termo *brand equity* não apresenta consenso integral em suas diferentes definições, sendo possível observar a existência de uma divergência de visões entre alguns dos autores supra-citados.

É importante ressaltar as dificuldades impostas pela tradução de termos técnicos para o português (tal fato, sempre propício a confusões, faz com que o assunto torne-se ainda mais complicado)\(^{15}\).

Assumir que *brand equity* significa apenas o valor financeiro da marca é uma proposta de redução do assunto. Soma-se a isso o fato de que se *brand* = marca e *equity* = valor, como traduzir a expressão *equity value*? A tradução literal seria “valor do valor”, o que a deixaria sem sentido linguístico\(^{16}\).

Entretanto, a tradução literal de *brand equity*, que é patrimônio da marca, pode ser entendida como o somatório de fatores que representam um diferencial competitivo à empresa possuidora da mesma. As diferentes representações da marca então formariam o patrimônio da marca, sendo este expresso em valores contábeis.

Sugere-se então denominar-se *brand equity* como patrimônio da marca e sua representação financeira seria o valor de marca, que Feldwick (1996) nomeou como *brand valuation*.

O patrimônio de marca seria formado por diferentes elementos, advindos das atividades de marketing empreendidas pela empresa, estas responsáveis pela criação de vantagens competitivas perante aos concorrentes.

Tais elementos gerariam conceitos de marca favoráveis como: estima, preferência, associações, significados e outros, os quais fariam com que a empresa fosse mais valorizada do que aquelas que, ou não possuíssem marcas ou estas não ocupassem uma posição diferenciada na mente do consumidor (mercado).

\(^{15}\) Martins (2000) afirma não ser possível traduzir a expressão brand equity sem ferir o seu sentido.

\(^{16}\) Essa confusão aparecerá na página 41 quando da apresentação do método proposto por Trust, Zeithaml e Lemon.
A estimativa das mais-valias ligadas às marcas é, em geral, fonte de discussões, senão de negociações ou atritos. De fato, dessa estimativa dependerão os respectivos pesos de uns e de outros na futura organização. Ora, a avaliação financeira das marcas produz números muito diferentes conforme os pontos de vista, os requerentes e os métodos utilizados. Assim, o comprador e o vendedor geralmente não têm a mesma confiança no futuro ou na capacidade da marca para se internacionalizar ou cobrir novas categorias de produtos. (KAPFERER, 2004, P.40)

A dificuldade em definir com exatidão o significado do termo *brand equity* faz com que a definição exata do valor de uma marca seja objeto de diferentes tentativas. Assim, apesar de ser de concordância geral a existência de um valor adicionado à empresa através de suas marcas, a mesma concordância quando o assunto é como medi-lo não existe (DYSON, FARR, HOLLIS, 1996).

Para Mackay (2001) a literatura sobre o assunto é bastante extensa e formada por estudos não relacionados, resultando em diferentes conceitos e modelos. A falta de consenso impede uma exata avaliação das intervenções de marketing no que tange ao valor da marca.

Um fator fundamental para o presente estudo, a ponderar-se nesse momento, é a dicotomia de avaliação entre o marketing e a contabilidade. Enquanto que o primeiro busca explicações para o fenômeno aqui tratado em percepções, associações e preferências, a segunda fundamenta-se em conceitos financeiros como fluxos de caixas e preços superiores (*premium*).

Essa divisão gera bases de medição diferentes. Essas podem ser diretas, relacionadas com as memórias cognitivas e afetivas de cada consumidor, ou indiretas que têm seus inputs relacionados com a gestão e comunicação do mix de marketing da empresa em face da concorrência e seus *outputs* baseados no efetivo comportamento dos consumidores, expressos através de dados mercadológicos.(Quadro 3)
Quadro 3 – Medidas convencionais de avaliação de desempenho de uma marca

<table>
<thead>
<tr>
<th>Base de Medicação</th>
<th>Variáveis Critério</th>
<th>Medidas</th>
</tr>
</thead>
</table>
| Medidas indiretas – **inputs:** Relacionadas com a gestão e comunicação do *mix* de marketing da empresa, em face da concorrência | | • *Share of voice* (cota de despesas de comunicação da marca)  
• Despesas de marketing como percentual das vendas  
• Despesas totais de marketing  
• Publicidade como percentual das despesas de marketing |
| Medidas diretas: Relacionadas com as memórias cognitivas e afetivas de cada consumidor | Medida de notoriedade | • Notoriedade: *top of mind*, espontânea, assistida total  
• Respostas à publicidade (memória, gosto) |
| | Medida de qualidade percebida/liderança | • Qualidade percebida  
• Liderança/popularidade |
| | Medida de lealdade | • Experiências anteriores de utilização/satisfação  
• Lealdade expressa |
| | Medida de associação/diferenciação | • Razão de compra  
• Quociente valor/custo – fatores percebidos de |
<table>
<thead>
<tr>
<th>Medidas indiretas – outputs:</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Baseadas no efetivo comportamento dos consumidores</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Medida de mercado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>preço</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- Atitudes (poder/força da marca, confiança, estima, diferenciação, empenho, vitalidade, estatuto/importância, saliência, gosto)
- Personalidade da marca
- Intenção de compra
- Relevância da marca/ajuste pessoal

- Elasticidade do preço
- Preço relativo/preço-prêmio
- Lealdade comportamental
- Vendas
- Percentual de vendas gasta em promoção
- Cota de mercado absoluta e relativa
- Intensidade e cobertura da distribuição
- Rentabilidade relativa
- Contribuição para o lucro
- Lucro econômico/valor para os acionistas
- Preço de mercado

Fonte: LOURO, 2000, p.30
Entretanto, as duas dimensões do conceito – seja como valor patrimonial de uma marca e mesmo da empresa ou então como valor agregado a uma marca – não são dissociáveis, visto que o valor agregado a uma marca determina, obrigatoriamente, o crescimento do valor patrimonial da empresa como um todo. (PINHO, 1996)

Avançando-se um pouco mais, é possível sugerir a existência de uma relação de antecedência entre as dimensões supra-citadas. Destarte, a avaliação financeira toma como premissas determinados elementos de marketing, por exemplo a lealdade do consumidor a marca, para alcançar seus resultados.

Para Baldinger (1990) a mensuração do *brand equity* abrange tanto a dimensão empresarial, como vendas, lucros e participação de mercado, quanto a do consumidor, em termos de suas atitudes e comportamentos traduzidos como respostas favoráveis.

Cabe, portanto, questionar de que forma a mensuração da marca ocorre nessas duas dimensões: primeiro como esse valor se expressa na perspectiva do consumidor; segundo como se pode mensurá-lo em termos financeiros.

Assim serão expostos primeiramente os modelos que visam medir os elementos que formam e suportam a preferência do mercado e as vantagens competitivas dela advindas e que constroem um *brand equity* sob a ótica do consumidor, conhecidos através da sigla CBBE (*Consumer Based Brand Equity*). Esse item, diferentemente dos posteriores, é finalizado com uma tabela comparativa dos modelos apresentados, uma vez que o foco do estudo são os modelos baseados no consumidor.

Depois serão colocados os modelos econômicos, com viés financeiro, os quais fornecem valores contábeis à marca, chamado de *brand valuation* por Feldwick (1996). Por fim, as metodologias mais conhecidas, propostas por empresas, serão apresentadas, visando completar o conjunto de modelos conhecidos para o assunto em estudo.
Registre-se novamente, que não existe aqui a pretensão de esgotar as discussões em torno dos modelos, o intento perseguido nos tópicos a seguir foi o de abarcar aqueles mais conhecidos e usados/recomendados por autores, empresas e legislação.

2.2.7.1 Modelos de Marketing (Baseados no Consumidor)

Dentro do proposto por Feldwick (1996), esses modelos se baseiam na força da marca para o consumidor (*brand strength*) e/ou nas associações e crenças que os consumidores têm em relação à marca, integrada no conceito de imagem de marca (*brand description*).

Basicamente, por esse prisma, o *brand equity* deriva da diferenciação positiva obtida pela marca, em relação as suas competidoras, sob o ponto de vista do consumidor. O conceito é que essa diferenciação venha a se transformar em respostas positivas aos esforços de marketing da empresa, levando ao pagamento de um preço superior pela marca ou a compra em maiores quantidades (ou ambos), gerando lucros acima da média do mercado.

De acordo com Keller (1993), existem duas abordagens básicas para se medir o *brand equity* baseado no consumidor, a indireta e a direta. Na abordagem indireta, tenta-se calcular as suas potenciais fontes através da medição do conhecimento da marca (isto é, mensuração da consciência de marca e das características e relacionamentos entre associações de marca). Na direta, tenta-se medir o *brand equity* baseado no consumidor mais diretamente, avaliando o impacto do conhecimento da marca na resposta do consumidor aos diferentes elementos do programa de marketing da empresa.

As duas técnicas são complementares e podem ser usadas conjuntamente, a abordagem indireta é útil na identificação de quais aspectos do conhecimento da marca geram o diferencial responsável pelo *brand equity* baseado no consumidor. Já a abordagem direta serve para identificar a natureza desse diferencial.

Louro (2000), diferentemente de Keller (1993), apresenta uma visão inversa, na qual as medidas indiretas, estas divididas em *inputs* e *outputs*, estão baseadas em números de mercado (isto é,
relacionadas com a gestão e comunicação do *mix* de marketing da empresa, em face da concorrência e baseadas no efetivo comportamento dos consumidores). Já as medidas diretas encontram-se relacionadas com as memórias cognitivas e afetivas de cada consumidor.

**Método de Srinivasan**
A pesquisa inicia-se com uma comparação entre o comportamento de escolha atual com aquele realizado devido às utilidades do produto (obtidas através de análise conjunta de seus atributos), nesse estágio não há a inclusão de marcas.

A metodologia prossegue com a inclusão da marca como um fator no método de *conjoint analysis* realizado a nível individual. Estimando o *brand equity* a nível individual, ao invés do agregado ou segmentado, algumas dificuldades encontradas na agregação são evitados como a exata quantificação de fatores como o preço *premium* e vantagens competitivas advindas diretamente da força da marca para o consumidor.

Outra vantagem é a possibilidade de incorporação de fatores individuais para o cálculo da média e do desvio-padrão do *brand equity* em qualquer segmento de interesse de mercado.

Um ponto de atenção é que o método de *conjoint analysis* pode, no contexto de avaliação do *brand equity*, trazer no cartão que conduz a pesquisa informações que induzam a perfis irreais do produto.

Uma dificuldade na aplicação desse método é que ele não fornece entendimentos específicos sobre os fatores que compõem o *brand equity* (PARK; SRINIVASAN, 1994).

**Método de Kamakura e Russel**
Estima o *brand equity* através de um modelo de segmentação a partir de dados obtidos por meio de um painel de *scanners* de uma fonte única. Em primeiro lugar estimam-se as preferências de marca dentro de um segmento, removendo efeitos de curto-prazo como propaganda e promoções. Depois se obtém o *brand equity* do referido segmento, estimado como os resíduos de uma
equação de regressão que relaciona as preferências pela marca ajustadas ao preço com os demais atributos do produto objetivamente mensurados.

O principal aspecto favorável dessa metodologia reside no fato de que ela utiliza dados reais do comportamento de compra do consumidor, no lugar de métodos subjetivos como surveys.

Dois fatores limitadores do método são que:

- O cálculo do brand equity restringe-se ao segmento em que a marca atua e o modelo estatístico tenderia a atenuar a real variação de valor entre as marcas.
- Ele não separa o valor estimado dos fatores que compõem o brand equity. (PARK; SRINIVASAN, 1994)

**Método de Park e Srinivasan**

O método baseia-se em um modelo de preferência por multiatributos e fornece uma avaliação individual de cada componente do brand equity. Ele é fundamentado em pesquisa que avalia o brand equity do ponto de vista individual de cada consumidor.

O levantamento de dados ocorre através de uma pesquisa survey para obter a preferência individual por marcas, tanto em termos globais como relacionado aos níveis de atributos do produto (benefícios e características) mensurados objetivamente.

Após a graduação das preferências em uma escala de dólares, o modelo subtrai as preferências multiatributos da marca da preferência global da mesma, visando medir o brand equity a nível individual.

Na próxima etapa, a metodologia divide o brand equity em componentes baseados em atributos e não baseados em atributos. Os componentes baseados em atributos capturam o impacto das

---

17 Por atributo os autores entendem como: uma característica do produto (sabor de menta) ou um benefício oferecido pelo produto (hálito fresco).
atividades de construção da marca na percepção de atributos pelos consumidores e os componentes não baseados em atributos capturam associações à marca não relacionadas com o produto (por exemplo, a imagem de masculinidade transmitida pelo personagem denominado “Homem de Marlboro”).

Para os autores essa divisão é essencial, pois permite aos responsáveis pelo gerenciamento da marca ações diferenciadas de acordo com o objetivo a ser alcançado. Uma propaganda direcionada a imagem da marca poderá criar um componente de brand equity baseado em não-atributo, já uma outra propaganda direcionada a um benefício oferecido pelo produto poderá criar um componente de brand equity baseado em atributo.

**Método de Simons**

Nesta proposta três dimensões devem ser analisadas para se avaliar uma marca. A primeira é através da qualidade da marca (brand quality), que reflete relevância das associações da marca, sua estima, liderança e popularidade percebida. A segunda é a brand quantity, na qual se analisa a penetração, lealdade, índices de satisfação e conscientização e participação de vendas. A última é o brand future, a qual reflete o potencial de crescimento da marca e preparo para mudanças na estrutura de mercado (como nova legislação, tecnologia, padrões de consumo) e extensões de marca.

**Método de Trust, Zeithaml e Lemon**

Para os autores o brand equity, definido como “a avaliação subjetiva que o cliente faz daquilo que a marca oferece, acima e além do valor percebido objetivamente” é um dos três elementos que somados formam o valor do cliente, esse sim importante em sua a visão.

Os outros dois componentes da estrutura são o valor do valor (value equity) que é a medida objetiva de qualidade, preço e conveniência do produto e o valor de retenção (relationship equity) que engloba os custos de migração, isto é, a relutância do cliente em mudar de marca por causa
das curvas de aprendizado, benefícios da comunidade de usuários ou considerações simples, como a simpatia pelos funcionários.

O primeiro passo nesse modelo é determinar a importância de cada fator sobre o valor do cliente. No caso específico do estudo de avaliação de marcas, após definida a sua importância relativa, deve-se estabelecer os elementos que servirão para medição de seu valor.

Esses critérios dependem do primeiro passo, entretanto Truste et al sugerem que critérios como reconhecimento da marca pelo consumidor, sua atitude para com a marca e a imagem que ele faz da ética e da cidadania da empresa devem ser usados.

A dificuldade que o modelo apresenta é a mensuração adequada dos pesos que cada “motor”\textsuperscript{18} deve ter para se chegar aos valores finais, tanto do valor da marca quanto do valor do consumidor\textsuperscript{19}.

\textbf{Método de Lassar, Mittal e Sharma}

O modelo analisa cinco dimensões do \textit{brand equity}: performance, valor, imagem social, grau de confiança, identificação/ligação. Performance refere-se à totalidade do trabalho físico, definido como a ausência de defeitos na fabricação e de problemas no funcionamento, além de alta durabilidade no uso. Valor descreve a relação custo-benefício obtida da marca. Imagem social abarca a percepção do consumidor sobre que grupo social usa a marca. Grau de confiança é crédito do consumidor nas comunicações e ações da empresa com relação aos seus interesses. Identificação/ ligação diz respeito à força das sensações positivas do consumidor para com a marca.

A metodologia consiste na aplicação de questionários estruturados-não disfarçados usando uma escala ordinal de sete pontos. Com as respostas somam-se os resultados e calcula-se o \textit{brand equity}.

\textsuperscript{18} O termo motor é usado pelos autores para definir tanto os elementos formadores do valor do cliente quanto para definir os critérios formadores do valor da marca.

\textsuperscript{19} Os autores disponibilizam um software gratuito para teste do modelo no site:
**equity** médio da categoria e o individual para cada marca. O método pode ser usado para comparação entre produtos de marcas e produtos genéricos, entre duas marcas e entre três marcas.

Um exemplo de questionário utilizado por esse método para a categoria de televisões encontra-se descrito no anexo 1.

**Método de Clancy e Krieg**

Segundo Clancy e Krieg a base do valor de uma marca é formada por oito fatores, são eles:

- Penetração da Marca – combinação de percepção e disponibilidade de publicidade.
- Distinção da Marca – combinação de medidas indicativas de diferenciação e exclusividade da marca.
- Qualidade da Marca – avaliação da marca e suas extensões em termos de sua reputação de qualidade de produtos/serviços.
- Valor Intrínseco da Marca - combinação de medidas que refletem se a marca fornece aquilo pelo que os consumidores pagam.
- Personalidade da Marca – avaliação da imagem da marca em relação ao consumidor.
- Potencial da Marca – mensuração de preço *premium* e barreiras de entrada a novas marcas.
- Inoculação Competitiva – avaliação de até onde o consumidor permanece com a marca em momentos de pressão competitiva.
- Comportamento da Marca – determinação do ponto até o qual os consumidores preferem, compram ou utilizam a marca.

Para medir o valor da marca deve se desenvolver um questionário contendo de três a cinco perguntas para cada fator. Com o resultado cada item e fator devem ser pesados de acordo com sua contribuição a marca, a qual varia de acordo com a categoria analisada.
Método de Keller

Keller propõe dois modelos para se avaliar o CBBE (Consumer Based Brand Equity). Um tem o foco no conhecimento da marca e suas dimensões e outro no processo de edificação de uma marca como elemento construção de valor.

O primeiro modelo (apresentado em 1993) baseia-se no seguinte enunciado:

O valor da marca baseado no consumidor é definido como o efeito diferencial do conhecimento da marca na resposta do consumidor ao programa de marketing da marca. (KELLER, 1993, p.8)

Assim o foco a ser estudado nesse modelo é o conhecimento da marca (brand knowledge), conceituado como uma rede de associações na memória do consumidor, modelada através de dois componentes, a conscientização de marca (brand awareness) e a imagem de marca (brand image).

A conscientização de marca diz respeito à força com que os consumidores conseguem identificar a marca sob diferentes condições. Ela é medida através de dois componentes: recall de marca (brand recall) e reconhecimento de marca (brand recognition). O primeiro reflete a habilidade de lembrança da marca pelo consumidor e o segundo relaciona a capacidade de confirmar uma exposição anterior à marca.

Já a imagem de marca é formada pelas percepções do consumidor sobre a marca como reflexo das associações de marca conservadas em sua memória. Antes de se analisar as suas dimensões, Keller (1993, p.3) assinala que é importante examinar os diferentes tipos de associações que podem estar presentes na memória do consumidor. São elas:

- Atributos – são as características descritivas do produto/serviço. Podem estar relacionadas diretamente (como a performance) ou indiretamente (como as informações de preço).
− Benefícios – são os valores pessoais que os consumidores anexam aos atributos do produto/serviço, isto é, o que os consumidores pensam que o produto/serviço pode fazer por eles. Podem ser funcionais, experimentais e simbólicos.
− Atitudes – referem-se à avaliação global que os consumidores fazem da marca.

Os diferentes tipos de associações variam de acordo com três dimensões:

− Favorabilidade – as associações diferem de acordo com o quanto favoravelmente são avaliadas.
− Força – a intensidade das associações depende de como a informação entrou na memória do consumidor (codificação) e como é mantida como parte da imagem da marca (armazenamento).
− Unicidade – as associações de marca podem ou não ser compartilhadas com outras marcas.

Conforme o exposto anteriormente o conhecimento de marca exerce um papel fundamental na determinação do valor de uma marca, assim sendo, em particular o favorecimento, a força e a exclusividade configuram-se em elementos críticos para a construção do brand equity.

A figura 5, a seguir, ilustra o modelo e seus componentes.
Figura 5 – Dimensões do Conhecimento de Marca

Fonte: KELLER, 1993, p.7
O segundo modelo (apresentado em 2001) tem como premissa básica que o poder de uma marca repousa naquilo que o consumidor aprendeu, sentiu, viu e ouviu sobre a ela e que excedeu positivamente os padrões estabelecidos. Assume-se então que o poder de uma marca encontra-se no que reside na mente do consumidor.

Para se construir uma marca forte, que apresente um alto CBBE, são necessários quatro etapas, onde a passagem para a próxima depende de sucesso na anterior. Na primeira etapa deve-se assegurar-se a identificação e associação do consumidor à marca, na segunda deve-se estabelecer firmemente o significado da marca na mente dos consumidores, a terceira dedica-se a extrair o correto significado e identidade da marca e na etapa final converte-se as informações a respeito da marca em relacionamento baseado em lealdade entre os consumidores e a marca.

Essas quatro etapas procuram responder a uma seqüência lógica de perguntas sobre a marca:

- Quem é você? (identidade da marca)
- O que você faz? (significado da marca)
- O que eu penso ou sinto sobre você? (resposta a marca)
- Que tipo de associação e quanto de relacionamento eu deveria ter com você? (relacionamento com a marca)

Assim o autor constrói um modelo baseado em blocos e o batiza como “Six Brand Building Blocks”. Esses blocos são: saliência, performance, imagem, julgamentos, sentimentos e ressonância. Estes se encaixam nas quatro etapas descritas anteriormente.

Ele afirma ainda somente através de uma marca forte se é possível criar um brand equity significativo. Para isso é crucial se colocar os blocos nos lugares corretos visando alcançar o topo da pirâmide.

A relação entre os quatro passos e os seis blocos está descrita abaixo e ilustrada nas figuras 3 e 4, a seguir.
Identidade da marca – relata aspectos ligados à consciência que o consumidor tem da marca. Duas dimensões chave para sua mensuração são profundidade e largura, a primeira refere-se a com que facilidade os consumidores lembram-se da marca e a segunda em que variedade de situações de compra a marca vem à mente dos consumidores.

Significado da marca – refere-se à performance e a imagem da marca, a primeira atende as necessidade funcionais dos consumidores em relação ao ofertado pela marca e a segunda as necessidades psicológicas. As dimensões que devem ser analisadas são: força, favorecimento e exclusividade, a primeira mede a intensidade das associações feitas com a marca, a segunda a importância dessas associações e a terceira distinção com que a marca é identificada a elas.

Resposta à marca – refere-se ao que os consumidores pensam ou sentem a respeito da marca. As dimensões para essas respostas são os julgamentos e sentimentos acerca da marca, a primeira abarca as opiniões pessoais dos consumidores baseadas em como eles juntam diferentes associações de performances e imagens e a segunda refere-se às reações emocionais dos consumidores relativas ao que a marca evoca socialmente.

Relacionamento com a marca – foca no relacionamento e nível de identificação pessoal que o consumidor tem com a marca. Envolve duas dimensões: intensidade e atividade. A primeira é a força da ligação atitudinal e o senso de comunidade e a segunda refere-se a freqüência de compra e uso da marca e o engajamento em outras atividades não relacionadas com a compra e consumo do dia-a-dia.
Figura 6 – Pirâmide do Brand Equity baseado no consumidor (CBBE)

Fonte: KELLER, 2001, p.17
**Figura 7 – Sub-dimensões dos “Brand Building Blocks”**

Fonte: KELLER, 2001, p.17

**Método de Dyson, Farr e Hollins**

A metodologia dos autores busca criar uma ponte entre as percepções intangíveis dos consumidores acerca da marca e as receitas por elas geradas. Para eles existe um ponto óbvio no qual o *brand equity* financeiro e baseado no consumidor se encontram, e isso ocorre durante a transação no mercado.

Assim, se uma previsão de transações através de pesquisas alcançasse sucesso, tornar-se-ia possível estabelecer uma ponte entre a lacuna existente entre as duas perspectivas (financeira e consumidor). Em outras palavras, com o modelo procurou-se identificar e mensurar o valor das associações de marca.
O início do método reside em identificar uma medida de pesquisa *survey*, ou combinação de pesquisas, que refletisse as vendas potenciais de uma marca para cada consumidor.

O modelo, denominado *Consumer Value Model (CVM)*, foi testado através de pesquisa com 750 consumidores no Reino Unido e calibrado de acordo com o comportamento atual de compra de cada um (registrado diariamente durante doze semanas). Quatro categorias de produtos foram analisadas: pasta de dente, café, margarina e chá, abarcando trinta e três marcas. Em outros dois países, Estados Unidos e Espanha, o modelo também foi testado com procedimentos semelhantes (apresentando variações no número de respondentes e de categorias e marcas estudadas).

A variável prevista pelo *Consumer Value Model* é a participação de valor de cada marca, isto é, a proporção de gastos em cada categoria e depois a proporção de cada marca. O que ele pretende não é avaliar quanto se gasta com a categoria nem com a marca, mas sim o quanto se gasta em relação ao todo (categoria) e ao nível específico (demais marcas).

O modelo trabalha estimando a participação de valor de cada marca para cada respondente, esse *output* é chamado de *Consumer Loyalty (CL)*, o qual fornece em termos percentuais como o consumidor está propenso a dividir os seus gastos na categoria pelas diferentes marcas.

Dyson et al.(1996), apesar de reconhecerem que a lealdade sozinha não determina o valor de um consumidor para uma marca e que é necessário ponderar o consumo no total, propõem que se realizando questionamentos sobre o peso de compra em uma determinada categoria é possível converter-se os números de *Consumer Loyalty* obtidos em *Consumer Value (CV)*.

De posse desses dados, o modelo agrega os valores individuais obtidos para estimar o valor da participação de mercado (denominado de *Brand CVs*) para as marcas em estudo (no caso do Reino Unido, trinta e três).
Para validar o modelo as participações de mercado em valores obtidas foram cruzadas com as processadas pela empresa A.C.Nielsen. Excetuando-se a categoria de margarinas, onde o valor da correlação encontrado foi de 0,87, as outras três apresentaram valores acima de 0,98.

Três fatores devem ser levados em consideração na aplicação do modelo:

− Consideração – o respeito obtido pela marca tem uma forte relação com o nível de vendas.
− Tamanho da marca – independente da categoria, a marca líder apresenta maior probabilidade de ser escolhida para a compra.
− Receptividade do consumidor a preço – exerce duas influências sobre o consumidor, uma geral e outra específica. A primeira refere-se a comparação realizada pelo consumidor com o preço das demais marcas e a segunda determina a que preço específico a marca passa a ser considerada uma opção de compra.

Método de Auditoria de Marca (*Consumer Brand Audit*)

De acordo com Troiano (2004), o modelo procura diferenciar os consumidores segundo a intensidade da sua conexão com a marca, fato este que, para o autor, é o gerador do poder das marcas. A essa metodologia batizou-se de “Auditoria de Marca” (ou *Consumer Brand Audit-CBA*).

A busca nesse processo é “deixar de lado a pretensão de buscar índices e números que classifiquem a marca como um todo e preocupar-nos, acima de tudo, em classificar consumidores, de acordo com o seu nível de envolvimento com a marca”. (TROIANO, 2004, p.11)

Os níveis de envolvimento do consumidor com a marca propostos pela Auditoria de Marca são:

− Desconhecimento – reúne os consumidores para os quais a marca está simplesmente ausente.
– Rejeição – aqui se reúnem os consumidores que, por diversas razões, não consideram a possibilidade de usar a marca.

– Familiaridade – neste nível estão concentrados todos os consumidores que, embora conheçam a marca e sem ter sentimentos negativos em relação a ela, não chegam, por outro lado, a demonstrar sentimentos mais claramente positivos.

– Preferência – os consumidores que ocupam essa posição tratam a marca como uma das opções mais prováveis de compra. Para eles, a marca faz parte de um pequeno repertório de mais duas ou três alternativas.

– Idealização – a última posição, aqui encontram-se os consumidores que demonstram maior nível de envolvimento com marca. Ela é a “escolha natural” dessas pessoas, que acabam sendo advogados da marca.

Assim como Keller (2001) a figura usada para ilustrar visualmente o modelo é uma pirâmide, com cada nível representando um grau de envolvimento dos consumidores com a marca que está sendo analisada. (Figura 8)
A classificação dos consumidores, de acordo com seu nível envolvimento com a marca, baseia-se em um conjunto de variáveis conhecidas como:

- *Top-of-mind*
- Conhecimento espontâneo total
- Conhecimento total da marca (espontâneo + estimulado)
- Marca preferida em primeiro lugar
- Marca que rejeita
- Marca associada a produto de qualidade

De acordo com a categoria de produto que estiver sendo auditada, além dessas variáveis, são incluídas outras (por exemplo, para eletrônicos acrescentam-se mais duas: marca associada a
produtos de tecnologia avançada e marca associada a produtos duráveis). Essa inclusão é decidida tendo três pontos de apoio: estudo qualitativo, desk research ou experiência das empresas com seus respectivos mercados.

Por fim, a Auditoria de Marca é conduzida por meio de entrevistas pessoais com respondentes que pertencem ao mercado potencial das marcas que estão sendo auditadas, essas entrevistas são realizadas nos mercados (regiões) que são mais significativas. Normalmente trabalha-se com um número entre cinco e oito marcas em cada projeto, para uma determinada categoria de produto.

**Método Brand Equity Ten**

Essa metodologia, proposta por Aaker (1996), baseou-se no desafio de criar medidas sensíveis e críveis da força da marca que suplementassem as medidas financeiras como medidas de ativo de marca. Assim o modelo, apesar de também fazer uso de dados mercadológicos, tem seu principal foco nas medidas baseadas na força da marca para o consumidor.

O autor desenvolveu um método que fosse o mais efetivo possível na avaliação e acompanhamento de marcas, podendo ser aplicado em diferentes classes de produtos e mercados múltiplos.

Aaker (1996) recomenda ainda que, na avaliação de uma marca, deve-se adotar uma abordagem flexível e pragmática. O modelo não apresenta pesos ou notas para os seus atributos, aconselha porém que o responsável pela avaliação deve customizá-lo de acordo com as circunstâncias específicas do mercado e da marca.

Quatro critérios serviram de base para a definição dos indicadores do modelo, descrito no quadro 4:

a) Refletir o que está sendo medido (*brand equity*), incluindo seus componentes (lealdade, conscientização, qualidade percebida, associações e lealdade).

b) Refletir as forças reais que guiam o mercado.
c) Ser sensitivo, detectando as mudanças de valor no *brand equity*.

d) Poder ser aplicado a marcas, categorias de produtos e mercados.

### Quadro 4 – Brand Equity Ten

<table>
<thead>
<tr>
<th>Medidas de Lealdade</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Preço <em>premium</em></td>
</tr>
<tr>
<td>2. Satisfação do Consumidor/Lealdade</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Medidas de Qualidade Percebida/Liderança</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>3. Qualidade Percebida</td>
</tr>
<tr>
<td>4. Liderança e Popularidade</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Medidas de Associação/Diferenciação</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>5. Valor</td>
</tr>
<tr>
<td>6. Personalidade de Marca</td>
</tr>
<tr>
<td>7. Associações Organizacionais</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Medidas de Conscientização</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>8. Conscientização da Marca</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Medidas de Comportamento de Mercado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>9. Participação de Mercado</td>
</tr>
<tr>
<td>10. Preço de Mercado e Cobertura de Distribuição</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: AAKER (1996, p.319)

As primeiras medidas do modelo referem-se à Lealdade, dimensão central do *brand equity*. Ela representa uma barreira de entrada, a possibilidade de preço *premium* e tempo maior de resposta.
a ameaças e defende a marca contra guerras de preço. A Lealdade é tão importante que outras dimensões, como qualidade percebida e associações, podem ser avaliadas com base na habilidade de influenciá-la.

Os indicadores utilizados são:

1. **Preço premium**
   É o valor superior que o consumidor paga por uma marca quando comparada com outra que ofereça benefícios similares. Provavelmente é a melhor medida isolada de brand equity, já que captura a lealdade dos consumidores de uma forma direta.

   Uma forma simples de se obter o de preço premium é perguntando aos consumidores quanto mais ele estaria disposto a pagar por determinada marca. Entretanto, uma medida de análise mais sensitiva pode ser obtida utilizando-se as ferramentas de análise conjunta quanto à de trade-off.

   O modelo sugere que se segmente o mercado conforme a lealdade, por exemplo, dividindo-se em três grupos: compradores leais, não-leais e não compradores.

   O fato de haver uma busca por valoração financeira de uma marca torna o preço premium importante pois ele pode oferecer uma base para a mensuração inicial (conforme visto anteriormente).

2. **Satisfação do Consumidor/Lealdade**
   É uma medida direta da propensão do consumidor a se fixar a marca. Obviamente deve ser aplicada aos consumidores existentes. É especialmente poderosa no caso de serviços, onde a lealdade torna-se mais forte a cada utilização.

   Pode também ser avaliada através de questões diretas, como a lealdade (por exemplo, perguntando-se se o consumidor está ou não satisfeito com a experiência que teve com a marca em sua última utilização).
Uma limitação importante dessa medida é o cuidado na realização da pesquisa, sob pena de aplicação em não consumidores da marca.

As dimensões seguintes abordam a Qualidade Percebida e Liderança. Os indicadores são:

3. Qualidade Percebida
É uma dos componentes chaves do *brand equity*, afeta diretamente o preço *premium*, a elasticidade de preço a utilização da marca e o retorno das ações. Sua medição pode ser realizada através de escalas do tipo:

Em comparação com marcas alternativas, essa marca:

– Possui: alta qualidade x qualidade média x baixa qualidade ?
– É: a melhor x uma das melhores x uma das piores x a pior ?
– Apresenta: qualidade consistente x qualidade inconsistente ?

Uma técnica que pode ser útil no levantamento é o cruzamento dos *outputs* dos três diferentes grupos citados na primeira dimensão (compradores leais, não-leais e não compradores).

O problema desse indicador reside na comparação, tornando-se por vezes necessária a ajuda ao respondente, o que pode gerar uma resposta tendenciosa.

4. Liderança e Popularidade
A Qualidade Percebida pode deixar uma lacuna na avaliação da marca, pois ela pode ser bem avaliada nesse item enquanto perde mercado para novos concorrentes, por exemplo.

Os indicadores Liderança e Popularidade procuram justamente contemplar a dinâmica do mercado. A Liderança apresenta três dimensões favoráveis, a primeira reflete a síndrome no “número um”, a qual se apóia na lógica de que se a marca é líder ela deve possuir algum mérito, a
segunda é que o fato de ser líder a permite impedir inovações na sua categoria de produtos e a terceira é que bloqueia a dinâmica da aceitação do consumidor, diminuindo assim a velocidade do fluxo de movimentação entre marcas.

A Liderança incorpora as dimensões de tamanho de mercado, popularidade e inovação, podendo ser avaliada através de escalas que questionem se a marca é:

– A líder x uma das líderes x não é uma das líderes.
– Crescente em popularidade.
– Inovadora, a primeira com avanços nos produtos/serviços.

Nesse caso os problemas estão na dificuldade de mensuração e na má realização da pesquisa e documentação.

O terceiro grupo de dimensões analisa a Associação e a Diferenciação. O desafio é gerar medidas que possam ser utilizadas em várias categorias de produtos, uma vez que usualmente envolvem referências de imagem ligadas somente a uma determinada marca. Os indicadores são:

5. Valor
Um dos papéis de uma marca é criar uma proposta de valor, a qual envolve um benefício funcional. Caso isso não ocorra a marca ficará vulnerável perante aos seus competidores.

Essa mensuração indica se a marca está obtendo ou não sucesso em sua proposição para a criação de valor. Ela pode ser aplicada através de classes de produtos e avalia se a marca oferece um valor adequado ao dinheiro gasto em sua aquisição e se há razões para que o consumidor a adquira ao invés da concorrente.

Essa medida, assim como outras, é sensível ao conjunto de marcas que é usado como referência para os consumidores e é bastante relacionada aos benefícios funcionais e a utilidade prática de se comprar e consumir a marca.
6. Personalidade de Marca

Baseia-se na perspectiva da marca como pessoa. Em alguns casos fornece um link com os benefícios emocionais e para a auto-expressão como base para o relacionamento consumidor/marca. É ocaso específico de marcas que não possuem grande diferenciação física e são consumidas em ambientes sociais em que a marca descortina alguma característica de quem a consome.

A Personalidade da Marca pode envolver um conjunto de dimensões específicas à marca. Assim, uma meta a se perseguir é a construção de dimensões que possam ser aplicadas a diferentes categorias de produtos.

Algumas escalas para se avaliar essa dimensão são:

− A marca possui uma personalidade?
− A marca é interessante?
− Existe alguma imagem clara do tipo de pessoa que usaria a marca?
− Essa marca tem um histórico positivo?

Deve-se observar que nem todas as marcas apresentam personalidade. Logo, essa mediada deve ser usada com cuidado para não conduzir o investigador a conclusões distorcidas.

Outra questão é se a Personalidade de Marca é sensível às mudanças no brand equity, uma vez que ela pode ser estável e não refletir a dinâmica do mercado.

7. Associações Organizacionais

O suporte dado pela empresa em sua totalidade (pessoas, valores e programas) à marca influencia o brand equity, principalmente em situações em que as marcas são similares em seus atributos.
Associações Organizacionais reconhecidas como diferenciadoras apresentam como características: preocupação com o consumidor, espírito inovador, sucesso nos negócios, padrão de qualidade, visão de futuro e presença global.

As perguntas devem acompanhar a seguinte direção:

- A marca é produzida por uma organização na qual confio?
- A admiração e da marca ou da organização?
- A organização associada a essa marca possui credibilidade?

Novamente, a marca como parte de uma empresa, assim como a Personalidade da Marca, não é uma dimensão relevante a todas as marcas. Isso pode acarretar uma interpretação errônea das informações recebidas.

A quarta dimensão, Conscientização, reflete a presença da marca na mente do consumidor, buscando avaliar o nível de conscientização e entendimento que este tem da marca.

8. Conscientização da Marca
A Conscientização da Marca pode afetar as percepções e atitudes dos consumidores, em determinadas situações pode ser um driver de escolha e lealdade à marca.

Pode ser medida em diferentes níveis:

- Reconhecimento.
- Recall.
- Top of mind.
- Domínio da marca.
- Conhecimento da marca.
- Familiaridade da marca.
Nessa categoria o problema reside na variedade de formas de conscientização que uma marca pode atingir e na maneira de mensurá-las.

O último grupo engloba a dimensão é a mercadológica, Comportamento do Mercado, onde não é necessária a aplicação de pesquisas com consumidores, que podem ser custosas, inconvenientes e difíceis de implementar e interpretar. Os seus componentes são:

9. Participação de Mercado
A performance da marca no mercado é uma medida que se encontra disponível e fornece uma indicação da posição da marca junto aos consumidores. O seu ponto fraco é sofrer alta influência de ações de curto prazo, as quais podem corroer o *brand equity*.

10. Preço de Mercado e Cobertura de Distribuição
Como a participação de mercado de uma marca pode oscilar rapidamente através de táticas de marketing (por exemplo uma diminuição de preços), é importante que se utilizem outras informações de mercado para se obter uma medida mais equânime.

O Preço de Mercado pode ser definido como o preço médio pelo qual a marca foi vendida durante o mês dividido pelo preço médio pelo qual todas as marcas daquela categoria foram vendidas.

Já a Cobertura de Distribuição obtida através do percentual de lojas que vende a marca e o percentual de consumidores que tem acesso a ela.

A dificuldade, presente em ambas as medidas, encontra-se em criar um mercado padrão com vários canais, ofertas e competidores.

Um exemplo de aplicação do método encontra-se disponível no anexo 2.
Quadro comparativo dos métodos

Apresenta-se a seguir um quadro onde os métodos estão decompostos através da divisão proposta por Louro (2000), a saber: base de medição direta e base de medição indireta.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Autor(es)</th>
<th>Ano</th>
<th>Base de Medição</th>
<th>Variáveis Critério</th>
<th>Medidas</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Green e Srinivasan</td>
<td>1979</td>
<td>Medidas Diretas</td>
<td>Medida de Associação/Diferenciação</td>
<td>Atitudes (“força da marca”)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Medidas Indiretas</td>
<td>Medidas de Mercado</td>
<td>Preço relativo/preço prêmio (“exata quantificação do preço <em>premium</em>)</td>
</tr>
<tr>
<td>Kamakura e Russel</td>
<td>1993</td>
<td>Medidas Diretas</td>
<td>Medida de Qualidade Percebida/Liderança</td>
<td>Liderança/popularidade (“preferências de marca”)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Medidas Indiretas</td>
<td>Medidas de Mercado</td>
<td>Preço relativo/preço prêmio (“ajusta as preferências ao preço”)</td>
</tr>
<tr>
<td>Keller</td>
<td>1993</td>
<td>Medidas Diretas</td>
<td>Medida de Notoriedade</td>
<td>Notoriedade (“conscientização da marca”)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Medida de Associação/Diferenciação</td>
<td>Atitudes (“reflexo das associações de marca”)</td>
</tr>
<tr>
<td>Autor</td>
<td>Ano</td>
<td>Medidas Diretas</td>
<td>Medida de Notoriedade</td>
<td>Notoriedade</td>
</tr>
<tr>
<td>-------------------</td>
<td>------</td>
<td>-----------------</td>
<td>-----------------------</td>
<td>--------------</td>
</tr>
<tr>
<td><em>Park e Srinivasan</em></td>
<td>1994</td>
<td>Medidas Diretas</td>
<td>Medida de Notoriedade</td>
<td>Notoriedade</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Medida de</td>
<td>(“construção da marca”)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Associação/Diferenciação</td>
<td>Atitudes</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Medida de Qualidade</td>
<td>Personalidade</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Percebida/Liderança</td>
<td>(“associações à marca”)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Liderança/popularidade</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>(“preferências de marca”)</td>
</tr>
<tr>
<td><em>Lassar, Mittal e Sharma</em></td>
<td>1995</td>
<td>Medidas Diretas</td>
<td>Medida de</td>
<td>Quociente valor/custo</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Associação/Diferenciação</td>
<td>(“custo-benefício obtido da marca”)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Personalidade da marca</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>(“percepção do consumidor sobre que grupo social usa a marca”)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Atitudes</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>(“força das sensações positivas do consumidor para com a marca”)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Qualidade percebida</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Medida de Qualidade</td>
<td>Medida de Notoriedade</td>
<td>Medidas de Mercado</td>
</tr>
<tr>
<td>------------------------</td>
<td>----</td>
<td>---------------------</td>
<td>-----------------------</td>
<td>--------------------</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Dyson-Farr-Hollins</strong></td>
<td>1996</td>
<td>Medidas Diretas</td>
<td>Medida de Associação/Diferenciação</td>
<td>Atitudes  &lt;br&gt; (“respeito obtido pela marca”)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Medidas Indiretas</td>
<td>Medidas de Mercado</td>
<td>Lealdade comportamental &lt;br&gt; (“Consumer Loyalty”)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Vendas &lt;br&gt; (“proporção de gastos em cada categoria”)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Cota de mercado &lt;br&gt; (“proporção de cada marca”)</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Aaker</strong></td>
<td>1996</td>
<td>Medidas Diretas</td>
<td>Medida de Notoriedade</td>
<td>Notoriedade &lt;br&gt; (“reconhecimento, recall, top-of-mind”)</td>
</tr>
<tr>
<td><em>Brand Equity Ten</em></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Medida de Associação/Diferenciação</td>
<td>Quociente valor/custo &lt;br&gt; (“avalia se a marca oferece um”</td>
</tr>
<tr>
<td>Medidas Indiretas</td>
<td>Medida de mercado</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>-------------------</td>
<td>-------------------</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Medida de Qualidade</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Percebida/Liderança</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Qualidade percebida</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>(&quot;possui: alta qualidade x qualidade média x baixa qualidade&quot;)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Liderança/popularidade</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>(&quot;a marca é líder em sua categoria&quot;)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Utilização/satisfação</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Lealdade expressa</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>(&quot;lealdade e satisfação com a utilização&quot;)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Preço prêmio**

**valor adequado ao dinheiro gasto em sua aquisição")

**Personalidade da marca**
("baseia-se na perspectiva da marca como pessoa")
<table>
<thead>
<tr>
<th>Keller</th>
<th>2001</th>
<th>Medidas Diretas</th>
<th>Medida de Notoriedade</th>
<th>Notoriedade</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>(“facilidade os consumidores lemem-se da marca”)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Medida de</td>
<td>Razão de compra</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Associação/Diferenciação</td>
<td>(“necessidades funcionais dos consumidores em relação ao ofertado pela marca”)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Atitudes</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>(“intensidade, importância e distinção das associações feitas à marca”)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(“quanto mais o consumidor estaria disposto a pagar por determinada marca”)  
Cota de mercado absoluta e relativa  
(“participação de mercado, preço de mercado e cobertura de distribuição”)
<table>
<thead>
<tr>
<th>Medidas Diretas</th>
<th>Medidas Indiretas</th>
<th>Medidas de Mercado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Medida de Lealdade</td>
<td>Lealdade expressa (&quot;freqüência de compra e uso da marca&quot;)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Medida de Associação/Diferenciação</td>
<td>Atitudes (&quot;relevância das associações e estima&quot;)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Medida de Qualidade Percebida/Liderança</td>
<td>Liderança/popularidade (&quot;liderança e popularidade percebida&quot;)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Medida de Lealdade</td>
<td>Utilização/satisfação</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Medidas de Mercado</td>
<td>Vendas (&quot;penetração de vendas&quot;)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Cota de mercado (&quot;participação de vendas&quot;)</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Simons 2001
<table>
<thead>
<tr>
<th>Clancy e Krieg</th>
<th>2003</th>
<th>Medidas Diretas</th>
<th>Medida de Associação/Diferenciação</th>
<th>Razão/Intenção de compra (“o qual os consumidores preferem, compram ou utilizam a marca”)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Medida de Qualidade Percebida/Liderança</td>
<td>Quociente valor/custo (“medidas que refletem se a marca fornece aquilo pelo que os consumidores pagam”)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Atitudes (“medidas indicativas de diferenciação e exclusividade da marca”)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Personalidade da marca (“avaliação da imagem da marca em relação ao consumidor”)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Qualidade percebida (“avaliação da marca em termos de sua reputação de qualidade de produtos/serviços”)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Publicidade como percentual das</td>
</tr>
<tr>
<td>Despesas de Marketing</td>
<td>Preço-prêmio</td>
<td>Lealdade comportamental</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>-----------------------</td>
<td>-------------</td>
<td>------------------------</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>“disponibilidade de publicidade”</td>
<td>“mensuração de preço premium”</td>
<td>“avaliação de até onde o consumidor permanece com a marca”</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Medidas Indiretas</th>
<th>Medidas Diretas</th>
<th>Medida de Notoriedade</th>
<th>Notoriedade</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>“Top-of-mind, conhecimento espontâneo total, conhecimento total da marca”</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Medida de Associação/Diferenciação</td>
<td>Atitudes</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Medida de Qualidade Percebida/Liderança</td>
<td>“marca preferida em primeiro lugar, marca que rejeita”</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Qualidade percebida</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>“marca associada a produto de qualidade”</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Trust, Zeithaml e Lemon</strong></td>
<td>2004</td>
<td>Medida de Associação/Diferenciação</td>
<td>Relevância da marca/ajuste pessoal (“reconhecimento da marca pelo consumidor e sua atitude para com a marca”)</td>
</tr>
<tr>
<td>-----------------------------</td>
<td>------</td>
<td>----------------------------------</td>
<td>-----------------------------------------------------------------</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: elaborado pelo autor
Considerações
Um exame mais aprofundado dos modelos, partindo-se da sua decomposição baseada na classificação proposta por Louro (2000) fornece algumas conclusões quanto a eles e sua estruturação.

Assim sendo, é possível perceber a quase integral utilização da variável de associação/diferenciação pelas propostas, excetuando-se a de Kamakura e Russel. Nessa dimensão a busca por medidas de Atitudes\footnote{Cabe aqui lembrar que as medidas de atitudes são: poder/força da marca, confiança, estima, diferenciação, empenho, vitalidade, estatuto/importância, saliência, gosto.} é a mais constante aparecendo em diversos modelos (Green e Srinvasan, Keller 1993 e 2001, Park e Srinvasan, Lassar, Mittal e Sharma, Dyson, Farr e Hollins, Simons, Clancy e Krieg,). Outras medidas importantes cobertas pela variável e que constam em alguns modelos são: a personalidade da marca (Lassar, Mittal e Sharma, Aaker, Clancy e Krieg), a razão de compra (Keller 2001, Clancy e Krieg) e o quociente valor/custo (Lassar, Mittal e Sharma, Aaker).

A variável critério Notoriedade é também usada em alguns modelos apresentados (Park e Srinvasan, Keller 1993 e 2001, Aaker, Troiano). As medidas dessa variável, que estão relacionadas às lembranças (espontâneas ou não) que o consumidor possui da marca, configuram-se em importantes elementos para o fortalecimento da marca.

Outra variável bastante acessada é a de Qualidade Percebida/Liderança. Entretanto, a classificação une duas medidas que podem não estar relacionadas diretamente, a qualidade percebida com a liderança e a popularidade. Talvez seja possível afirmar que um produto com alta qualidade percebida seja popular, mas certificar-se como líder dependerá de outros fatores diferentes (como por exemplo, a sensibilidade do mercado a preço).

Logo, a divisão da variável critério Qualidade Percebida/Liderança em suas medidas e a aplicação nos diferentes modelos é importante para seu entendimento. A medida Qualidade Percebida é usada nas propostas de Lassar, Mittal e Sharma, de Aaker, de Clancy e Krieg e de...
Troiano. Já a medida Liderança/Popularidade é usada nas propostas de Kamakura e Russel, de Park e Srinivasan e de Simons.

Por fim, é interessante verificar que uma variável que aparenta ser fundamental para o entendimento da questão, a lealdade, é justamente aquela menos empregada pelos modelos. Apenas as metodologias apresentadas por Aaker, Keller e Simons propõem que sejam utilizadas medidas de lealdade expressa e dos índices de satisfação (que podem indicar uma propensão à lealdade do consumidor para com a marca).

Quanto à classificação dos modelos por dimensões tem-se que no caso dos métodos de Keller (1993 e 2001), de Park e Srinivasan, de Lassar, Mittal e Sharma, de Troiano e de Trust, Zeithaml e Lemon os modelos apresentados são unidimensionais (usam apenas a base de medição direta).

Entretanto, os métodos propostos por Green e Srinivasan, Kamakura e Russel, Dyson-Farr-Hollins, Aaker, Simons e Clancy e Krieg baseiam-se em modelos bidimensionais, utilizando-se de bases de medição direta e indireta.

Concluindo, é possível afirmar que o modelo de Aaker (Brand Equity Ten), apesar de não ser a proposta mais nova, é a mais completa, abarcando todas as variáveis critério que medem diretamente o brand equity e ainda utilizando-se de medidas indiretas.

Outra metodologia bastante ampla é a proposta de Simons, que também é bidimensional e se diferencia do de Aaker, no que tange a medidas diretas, somente por não se utilizar da variável critério Notoriedade.

O modelo de Clancy e Krieg usa apenas medidas diretas contidas em uma variável critério (Associação/Diferenciação) e suas medidas indiretas sugeridas, diferentemente das demais propostas, não empregam medidas de mercado, mas sim medidas de ações da empresa e do consumidor.
As metodologias bidimensionais apresentadas por Green e Srinivasan, por Kamakura e Russel e por Dyson, Farr e Hollins utilizam-se de medidas diretas através apenas de uma variável critério (Associação/Diferenciação ou Qualidade Percebida/Liderança) para complementá-las então com medidas de mercado.

Nos modelos unidimensionais destacam-se os propostos por Park e Srinivasan, por Keller (1993 e 2001) e por Troiano justamente pelo fato de utilizarem-se de praticamente todas as variáveis critério de medidas diretas. Todos lançam mão das variáveis critério Notoriedade e Associação/Diferenciação. Contudo, as metodologias de Park e Srinivasan e de Troiano empregam também a Qualidade Percebida/Liderança. Já Keller, que no seu primeiro estudo (1993) restringiu-se as duas dimensões comuns aos modelos supra-citados, no segundo (2001) ampliou o escopo acrescentando a variável critério Lealdade.

O último modelo a ser analisado, o proposto por Trust, Zeithaml e Lemon, é unidimensional (direta) e usa apenas a variável critério Associação/Diferenciação. Tal fato pode ser explicado pelo prisma sob o qual os autores entendem *brand equity*, sendo este apenas um elemento formador do valor do cliente (este sim importante para a empresa).

### 2.2.7.2 Modelos Econômicos


Existem seis métodos de avaliação financeira das marcas, mas, na realidade, apenas dois deles são usados: o chamado método dos múltiplos e o método dos fluxos de caixa previsionais. O primeiro é usado pelos anglo saxões; o segundo pelos banqueiros e empresas de auditoria e consultoria.

Entretanto, nenhuma metodologia possui apelo universal e os padrões de avaliação de patrimônio intangível variam segundo os países, empresas, setores, ambiente competitivo e ainda conjuntura. Além disso, não se constatou evidência empírica sobre a maior validade de um método sobre o outro, não existindo consenso a respeito da mensuração financeira de marcas. (Tavares, 1997)
Mesmo sendo a contabilidade uma ciência que busca a quantificação exata é necessário salientar dois pontos:

− Não existe modelo perfeito e livre de críticas, uma vez que a avaliação é uma atividade complexa que pode ser feita de várias formas, as quais dependem de uma série de fatores. O essencial é que o brand equity seja avaliado constantemente, pois sofre mutações durante os diferentes estágios de desenvolvimento da marca.
− De alguma forma os modelos aqui descritos necessitarão se basear na subjetividade de seus executores. Assim sendo, independentemente da quantidade dos modelos apresentados, as desigualdades por vezes encontradas em avaliações realizadas com a mesma metodologia são oriundas das premissas adotadas (por exemplo, uma pequena variação na taxa de risco ou no custo de capital pode gerar uma diferença de milhões no valor estimado de uma marca).

**Método de Damodaran**

Para o autor uma marca conhecida e respeitada permite a empresa cobrar preços mais altos e obter margens maiores em seus produtos. Isso conduz a uma taxa de preço/vendas superior, quanto maior o preço premium, maior o valor da marca.

Damodaran\(^{21}\) propõe então um modelo baseado em dados financeiros para a mensuração do brand equity, baseado na assertiva exposta no parágrafo anterior. Em geral, o valor de uma marca pode ser descrito como:

\[
\text{Valor de uma marca} = \{(V/S)b-(V/S)g\} \times \text{vendas da empresa}
\]

Onde:

(V/S)b = razão entre o valor da empresa e suas vendas (da firma beneficiada com a marca)

(V/S)g = razão entre o valor da empresa e suas vendas (da firma que comercializa o mesmo produto sem a marca)

Para se calcular a razão entre o valor da empresa e suas vendas (V/S) deve-se utilizar a seguinte fórmula:

\[
\frac{\text{Value of Firm}}{\text{Sales}_{0}} = \text{After-tax Operating Margin} \times \left[ \frac{(1 + g) \times \left( 1 - \frac{(1 + g)^{n}}{(1 + WACC)^{n}} \right)}{WACC - g} \right]^{\infty} \left( \frac{(1 + g)^{n}}{(WACC - g)(1 + WACC)} \right)^{\infty}
\]

Onde:

– after-tax operating margin = margem operacional após impostos

– g = taxa de crescimento da margem operacional após impostos pelos primeiros n anos

– gn = taxa de crescimento da margem operacional após impostos pelos próximos n anos
   (taxa de crescimento estável)

– WACC = custo médio ponderado do capital

**Método da Avaliação Baseada em Mercado**

Para a aplicação dessa metodologia é necessário que ocorram transações de mercado comparáveis (vendas específicas da marca ou vendas de empresas com marcas específicas) ou então que existam cotações específicas no mercado acionário.

Quando ocorre uma transação envolvendo uma marca similar é possível estimar por analogia o valor de outra marca comparável. Assim, o valor da primeira marca envolvida na transação original pode ser usado na avaliação de outras marcas.
Entretanto, devido à escassez de informações detalhadas e o fato de que marcas podem ser consideradas únicas, descartando-se sua similaridade, esse método torna-se insatisfatório, servindo, porém como um balizador primário na avaliação de marcas.

Além desse caminho o valor de uma marca pode ser obtido baseando-se no mercado ao se calcular o valor total dos negócios e deduzir os valores dos ativos tangíveis do valor de mercado (calculado pela quantidade de ações multiplicada pela cotação das mesmas). Uma vez obtido esse número, pode ser possível estimar o valor da marca como proporção do intangível.

A principal dificuldade desse método reside na necessidade do acesso às informações internas da empresa em questão, uma vez que poucas empresas operam com uma única marca (a maioria dispõe de várias marcas e submarcas). Outro fator limitador é que, apesar da ampla publicação dos números finais envolvidos em transações, os detalhes nelas contidos são confidenciais, tornando assim impossível uma mensuração exata.


Essa metodologia apóia-se na premissa de que quando uma empresa de capital aberto tem um valor de mercado que gera uma margem mais elevada, esse adicional pode ser atribuído à marca.

Entretanto, de acordo com Simon e Sullivan (1993, p.31) “é óbvio que o brand equity não representa o total de ativos intangíveis da firma”. A fragilidade do método encontra-se então em estimar corretamente o percentual do brand equity no valor dos ativos intangíveis.
Assim como as demais propostas, alguns problemas devem ser observados, o principal é a falta da total confiabilidade no valor de mercado, devido principalmente às flutuações inerentes ao mercado acionário (especialmente no caso do Brasil).

**Método de Simon e Sullivan**

Conforme a crítica apresentada anteriormente os autores propuseram um modelo que também se baseia em dados mercadológicos, entretanto ela supera algumas limitações inerentes a abordagem tradicional baseada no mercado. Em primeiro lugar ela permite a comparação intertemporal e entre as empresas, o segundo ponto é que ela incorpora os efeitos advindos do tamanho do mercado e seu crescimento e, por fim, ela contabiliza tanto o aumento da renda quanto a diminuição dos custos, ambos ocasionados pelo *brand equity*.

O passo inicial da metodologia é separar os ativos tangíveis dos intangíveis. Para isso os autores assumem que a diferença entre o valor de mercado da empresa e o valor contábil dos seus ativos tangíveis é igual aos valores intangíveis (que representa o conjunto formado por patentes, marcas registradas, franquias, pesquisa e desenvolvimento, *goodwill* e *brand equity*).

Definem-se então três categorias de ativos intangíveis: *brand equity*, o valor de outros fatores específicos da firma não relacionados ao *brand equity* e fatores específicos de mercado que geram imperfeições na competição. Apesar de outros estudos terem colocado seu foco nas duas últimas categorias de ativos intangíveis Simon e Sullivan afirmam que o se constitui no componente principal na valoração dos ativos intangíveis de uma empresa. (SIMON; SULLIVAN, 1993)

De acordo com o método quatro fatores determinarão o *brand equity*:

a) Propaganda atual e passada – a propaganda afeta o *brand equity* através das associações, qualidade percebida e experiência de uso.

b) Idade da marca – com a antiguidade supõe-se que a empresa oferece um produto com maior qualidade atendendo assim as expectativas dos consumidores.
c) Ordem de entrada – a habilidade da marca em estabelecer uma base de consumidores leais depende da posição competitiva.

d) Participação de propaganda atual e passada – a percepção dos consumidores sobre uma marca é influenciada também pela propaganda e pelo posicionamento competitivo dos concorrentes.

A definição do modelo começa com a definição do valor da empresa através da seguinte equação:

\[ V^* = V_T + V_I \]

Onde \( V_T \) é o valor dos ativos tangíveis e \( V_I \) é o valor dos ativos intangíveis. \( V_T \) é dado pelo valor de reposição dos ativos tangíveis da empresa, isto é, o custo corrente de aquisição de um ativo com capacidade de produção idêntica. De acordo com o exposto anteriormente (a diferença entre o valor de mercado da empresa e o valor contábil dos seus ativos tangíveis é igual aos valores intangíveis) pode-se assumir por analogia que:

\[ V_I = V^* - V_T \]  

E que então \( V_I \) serve como limite superior para o valor do brand equity.

Decompondo-se \( V_I \) encontram-se as três principais categorias de ativos intangíveis:

\[ V_I = f(V_b, V_{nb}, V_{ind}) \]

Onde \( V_b \) é o valor do brand equity, \( V_{nb} \) representa o valor de fatores não ligados a marca que reduzem os custos da empresa em relação aos competidores (como P e D e patentes) e \( V_{ind} \) significa os fatores relativos à indústria que premitem lucros superiores (como monopólio).

O valor do brand equity pode ser dividido em dois componentes:

\[ V_b = V_{b1} + V_{b2} \]
Onde \( V_{b1} \) representa o aumento da renda obtido através de fatores como percepção de qualidade superior, preço *premium* e maiores vendas e \( V_{b2} \) a diminuição dos custos derivada em menor gasto com promoções e distribuição.

Assim a fórmula final para mensurar o *brand equity* seria:

\[
V_1 = (V_{b1} + V_{b2}) + V_{nb} + V_{ind} \tag{4}
\]

Decompondo-se \( V_1 \) encontra-se:

\( V_{b1} \) é determinado pela qualidade percebida que os consumidores têm da marca. Comandar um preço superior está relacionado com a propaganda e a qualidade dos investimentos nela realizados. Analisam-se os gastos atuais e os passados. A idade da marca dominante é usada como *proxy* para os investimentos em qualidade nos produtos para gerar conscientização e lealdade.

\( V_{b2} \) e \( V_{nb} \) = ambos componentes refletem vantagens de custo. O valor de \( V_{b2} \) resulta de haver uma grande consciência de marca e uma imagem favorável. Para estimar \( V_{b2} \) o modelo usa a ordem de entrada no mercado (ord) e o investimento em propaganda na marca comparado com o realizado pelos competidores (adshr). Para estimar \( V_{nb} \) o modelo usa o número de patentes obtidas pela empresa com as obtidas pelos competidores (patshr) e o investimento pesquisa e desenvolvimento comparado com o realizado pelos competidores (rndshr).

\( V_{ind} \) = para fins de análise assume-se uma concentração de mercado de quatro firmas (CR4) e a presença de barreiras de entradas regulatórias é capturada usando variáveis *dummy* especificas para a indústria.

---

23 Variáveis *dummy* são variáveis binárias que podem assumir valor 0 ou 1.
Para se analisar a participação de mercado derivada do be é necessário separar os fatores relativos ao be dos não relativos. Assim para separar-se de \( V_{b2} \) denomina-se que \( V_{b2} = f(S_{b2}) \) e \( V_{nb} = f(S_{nb}) \). Tem-se então:

\[
S = S_{b2} + S_{nb} \tag{5}
\]

\[
S_{b2} = f(\text{ord, adshr}) \tag{6}
\]

\[
S_{nb} = f(\text{patshr, rndshr}) \tag{7}
\]

Onde \( S \) é a participação de mercado total da marca. Para efetuar a separação dos fatores relativos dos não relativos realiza-se uma regressão da participação do mercado em todos os fatores:

\[
S = b_0 + b_1*\text{ord} + b_2*\text{adshr} + b_3*\text{patshr} + b_4* \text{rndshr} + \Pi \tag{8}
\]

\[
E(S_{b2}) = b_1*\text{ord} + b_2*\text{adshr} \tag{9}
\]

\[
E(S_{nb}) = b_0 + b_3*\text{patshr} + b_4* \text{rndshr} + \Pi \tag{10}
\]

Onde os \( b \)’s são os coeficientes de regressão estimados e \( \Pi \) é o residual estimado pela regressão. A participação de mercado estimada \( E(S_{b2}) \) e \( E(S_{nb}) \) serve como representação para os fatores que reduzem custos, aumentam participação de mercado e contribuem para a lucratividade. Combinando-se as equações (4) e (10) para chegar-se a fórmula reduzida da equação que determina o valor do capital intangível tem-se:

\[
V_1 = \beta_0 + \beta_1*\text{CR4} + \beta_2*\text{reg} + \beta_3*\text{adv} + \beta_4*\text{age} + \beta_5* E(S_{b2}) + \beta_6* E(S_{nb}) + \nu \tag{11}
\]

Onde CR4 é a proporção da concentração de quatro firmas, reg é uma variável dummy indicando a presença ou ausência de regulação, adv é igual ao investimento em propaganda, tanto atual quanto passado, e age é a idade da firma.
O *brand equity* pode ser então mensurado através da seguinte equação:

\[ V_b = \beta_3 \cdot \text{adv} + \beta_4 \cdot \text{age} + \beta \cdot E(S_{b2}) \]  

(12)

É de fundamental importância ressaltar que para o perfeito funcionamento desse modelo é necessário presumir-se a “eficiência de mercado”, hipótese na qual um mercado de capitais maduro oferece uma avaliação não tendenciosa do valor dos ativos de uma companhia, assumida como a melhor disponível.

**Método da Avaliação Baseada em Custos**

Através desse método, conhecido também de Avaliação de Investimento de Marketing, é possível mensurar o valor de uma marca tomando como base o custo para criá-la ou o custo para recriá-la.

A avaliação baseada em custos apresenta duas assunções, assumindo que o valor do ativo intangível:

a) Reflete os investimentos anteriores realizados sobre a marca.

b) É equivalente ao total de investimentos necessário para reconstruí-lo.

Na primeira, denominado Custo Histórico, a metodologia recomenda que é necessário:

− Discriminar as contas contábeis que representam investimentos em marca (variáveis caso a caso).
− Determinar o horizonte de tempo a ser considerado para construção de marca.
− Avaliar o fluxo de caixa representado pelos investimentos em marca utilizando uma taxa de retorno adequada.

Em situações que envolvem marcas novas esse tipo de abordagem é bastante útil, devido ao fato do período de tempo ser curto e os custos históricos estarem disponíveis com mais facilidade. Todavia, os custos de criação de uma marca, mesmo que corretamente levantados e atualizados,
são de pouca utilidade para expressar o exato valor de uma marca. Em determinados casos o custo histórico de desenvolvimento foi baixo, enquanto que o valor corrente é alto, fazendo com que o método não seja eficiente para demonstrar o verdadeiro brand equity. (NUNES; HAIG, 2004)

Já na segunda, denominada Custo de Reposição, a metodologia recomenda que é necessário:

− Elencar os investimentos necessários para construir uma nova marca com o mesmo valor em um prazo definido.
− Calcular o valor presente os fluxo de caixa determinado pelos investimentos, utilizando uma taxa de retorno adequada.

Nessa situação assume-se que existe um valor que permite reconstruir o ativo intangível em questão, o que nem sempre é verdade. Além disso, não existem ocorrências para a comparação, o que impossibilita a validação empírica.

**Método da Liberação dos Royalties (Royalty Relief)**

De acordo com esse método, a empresa avalia seus intangíveis com base no royalties que outras empresas pagam pela utilização de ativos semelhantes. Ele baseia-se no fato de que se a marca fosse licenciada de outra empresa, a sua proprietária deveria receber pagamento pela sua cessão (royalty), efetuado pelo usuário da marca.

Se a empresa for detentora da marca, então ela não necessita pagar pelo uso da mesma. Como proprietária não existe mais o desembolso dos royalties e a empresa está livre das taxas de licença de uso e exploração, daí o termo relief (liberação).

Para calcular o valor da marca é necessária uma estimativa de vendas futuras prováveis e a aplicação de uma taxa de royalty apropriada para se chegar ao lucro atribuível aos royalties da marca nos anos futuros. (NUNES; HAIG, 2004)
Este método, devido a sua simplicidade, é historicamente o escolhido pelas autoridades fiscais. A sua principal desvantagem é que o seu foco encontra-se única e exclusivamente na previsão de vendas e não nos rendimentos detalhados da marca. (HAIGH, 1997)

**Método de Contribuição da Marca**

Esse método visa identificar (ou estimar) os lucros adicionais provenientes gerados pela marca com relação aos lucros provenientes do restante dos ativos. Esses lucros podem ser estimados através de quatro métodos: custo de utilidade, retorno sobre capital, lucros *premium* (empresa) e preço *premium* (varejo).

O custo de utilidade consiste em avaliar o custo de produção, distribuição e venda dos produtos, adicionando um lucro médio de comercialização no setor. Para calculá-lo é necessário:

- Avaliar a composição de custos de linha de produtos (através de métodos de Contabilidade de Custos).
- Comparar os lucros obtidos com a lucratividade média.
- Estimar a participação da marca com relação aos lucros acima da média setorial.

Alguns dos problemas práticos nessa abordagem residem na qualidade das informações (tanto as internas, sobre os produtos da empresa, quanto as externas, as setoriais) e na dificuldade de avaliar a porcentagem dos lucros adicionais provenientes exclusivamente da marca.

A proposta de Retorno sobre Capital consiste em separar os lucros provenientes da marca dos lucros decorrentes do negócio através da dedução de uma remuneração adequada para o capital empregado. Para dimensioná-lo é necessário:

- Calcular lucros decorrentes do negócio, baseando-se na taxa de custo de capital.
- Determinar os lucros excedentes.
- Estimar o percentual que pode ser atribuído à marca.
Os problemas práticos nesse caso são: a dificuldade em definir a taxa de retorno, a associação dos lucros adicionais aos ativos intangíveis (marcas) e a utilização da taxa do custo médio de capital (que é determinado levando em conta a empresa como um todo).

A utilização dos Lucros \textit{Premium} assume que uma empresa que seja detentora de marcas fortes obtém um retorno sobre ativos maior do que uma empresa comparável que somente possua marcas inexpressivas. Para estimá-los deve-se:

− Apurar dos lucros da empresa.
− Projetar dos lucros da empresa comparável (alternativamente, os dados de uma concorrente podem ser utilizados).
− Apurar o diferencial obtido.

As dificuldades nesse caso residem na avaliação dos lucros da empresa e da empresa comparável e na separação dos lucros adicionais em função dos diversos ativos intangíveis que uma empresa pode possuir.

Os \textit{Preços Premium} propõem que produtos com marcas são comercializados com um preço superior ao dos produtos que não têm marcas. Sua metodologia é similar à proposta anteriormente, na qual o lucro marginal obtido devido à marca é apurado a partir do diferencial entre o preço praticado por um fabricante sem marca e o preço do fabricante com marca.

Para esse método as dificuldades de aplicação são: as diferentes percepções de valor e qualidade por parte do consumidor e não considerar outras dimensões de valor (maiores volumes de vendas, economias de escala, diferentes custos de promoção e outros).

Outros problemas residentes nessa premissa são: geralmente um preço superior encontra-se ligado a uma alta qualidade física dos produtos, consequentemente, se o preço é superior, os
custos de produção também deverão ser e os lucros futuros não são levados em consideração para a formação do *brand equity*.

**Método dos Lucros Históricos**

As abordagens de preço e lucro *premium* ignoram o impacto de longo prazo das vantagens competitivas obtidas pela marca. De acordo com Nunes e Haigh (2003, p.179)

> Este fato é o que mais contribui para o valor da marca, quando comparado com os incrementos em lucro e preço. Assim a avaliação da marca é comumente baseada em valores líquidos, de lucros totalmente absorvidos pela identificação de alguma forma do excesso de lucros líquidos atribuíveis pela posse de alguma marca, incluindo tanto os efeitos do valor quanto os de volume. Devemos então buscar identificar o excesso de lucro líquido atribuível à marca.

Esse método pode gerar estimativas do valor de uma marca somente através de informações de mercado disponíveis. Entretanto, sugere-se que seja suplementado por pesquisas de mercado externas.

Um problema para esse cálculo é que os múltiplos dos lucros baseiam-se no fato de que o que acontece no presente irá se repetir no futuro (performance anterior não é necessariamente garantia de performance futura). Além disso o número de anos é pequeno, o que fundamenta o estudo em um curto período, impedindo a diluição de algum erro pontual.

**Método do Valor Presente do Fluxo de Caixa Descontado**

De acordo com Ozório (2003, p.40)

> O Método do Fluxo de Caixa Descontado entende que o valor de um ativo está relacionado diretamente às expectativas de retorno futuro e inversamente a percepção de risco associada ao tipo de investimento. Em termos práticos, o método consiste em identificar e projetar os fluxos de caixa futuros gerados pelo ativo e em estimar ao custo de capital (associada ao risco) que será utilizada para descontar os fluxos, permitindo o cálculo do “valor justo” do ativo. Dessa forma, poderíamos avaliar tanto uma empresa, a partir dos fluxos...
de caixa totais gerados, como suas unidades de negócios e até mesmo projetos, desde que seja possível projetar os fluxos de caixa provenientes desses.

Essa metodologia, que consiste na identificação direta dos lucros projetados decorrentes da marca e cálculo do Valor Presente Líquido (VPL) do Fluxo de Caixa decorrente, vem sendo amplamente aplicada no processo de avaliação de marcas, criando uma ponte interna entre os profissionais de marketing e finanças. (HAIGH, 1997)

Essa técnica é recomendada pela Accountancy Standard Board (ASB) e pelo International Accounting Standard Committe (IASC) para o procedimento de valoração de intangíveis e do goodwill em testes de imparcialidade. Tanto os processos de avaliações externas quanto as internas vêm se utilizando do Fluxo de Caixa Descontado, o que se configura em um avanço pois o foco está se movendo do curto prazo para o longo prazo.

Teoricamente, o valor a ser usado deveria ser o do fluxo de caixa puro das vendas futuras da marca. Contudo, as contas de lucros e perdas são mais indicadas como uma aproximação do fluxo de caixa puro.

Geralmente usa-se a projeção de lucros de três a cinco anos. Em adição, uma anuidade é calculada no final de cada ano de previsão, assumindo a continuidade da marca, criando o que se chama de perpetuidade. Assim, esse tipo de método é essencialmente uma avaliação do fluxo de caixa que uma marca pode sustentar.

A sua apuração tem as seguintes etapas:

- Identificar o lucro atual proveniente da marca.
- Projetar dos lucros futuros.
- Definir parâmetros (taxa de desconto, taxa de risco, horizonte de tempo e outros) para construção do Fluxo de Caixa.
- Calcular o VPL.

Empresas detentoras de marcas, que efetuam atividades de licenciamento de marcas ou franquias, podem usar os royalties recebidos como as entradas no Fluxo de Caixa. Em se tratando de empresas que comercializam produtos e serviços, a separação dos lucros decorrentes das marcas dos lucros da empresa, depende da existência de uma contabilidade gerencial específica para essa finalidade.

Uma decisão que pode trazer graves distorções nos números é a da taxa que será usada para trazer os valores do fluxo para o valor presente (taxa de desconto). Ela deve refletir, em última instância o risco inerente à empresa e ao mercado em que ela está inserida.

Outro problema é que, para se usar o Valor Presente do Fluxo de Caixa Descontado, presume-se que os resultados passados ou se repetirão ou garantirão um desempenho similar no futuro, fato esse que não é possível garantir.

Cabe ainda ressaltar que outros métodos de avaliação de brand equity necessitam da metodologia do Valor Presente do Fluxo de Caixa Descontado para alcançar o valor da marca, já que este deriva, em alguns casos, de receitas futuras.

2.2.7.3 Modelos de Empresas
Os modelos utilizados pelas empresas não obedecem, via de fato, uma metodologia de avaliação pré-estabelecida. O que se observou foi uma mescla entre as diferentes propostas anteriormente apresentadas (marketing e financeiras), envolvendo tanto modelos de um mesmo campo de estudo e quanto modelos de diferentes campos.

Método Total Research
O modelo desenvolvido pela Total Research, denominado EquiTrend, apóia-se em um pequeno conjunto de questões, que apesar de simples são eficazes. O estudo, que é anual, engloba 2.000
respondentes e começou analisando 133 marcas dos Estados Unidos. Em 1995, o trabalho já englobava mais de 700 marcas em 100 categorias. (AAKER, 1996)

Para se chegar ao *brand equity* o modelo baseia-se em três componentes:

- **Saliência** – mede o percentual de consumidores que possui opinião a respeito da marca.
- **Qualidade percebida** – é a média da avaliação da qualidade atribuída pelos consumidores que têm opinião a respeito da marca. É mensurada em uma escala de 11 pontos que varia de excelente a inaceitável.
- **Satisfação do usuário** - é a média da avaliação da qualidade recebida pelos consumidores que usam a marca com maior frequência.

As três dimensões do modelo são então combinadas e formam o *brand equity score*. Análises do modelo indicam que a qualidade percebida está associada com preço *premium* e também afeta a utilização de marcas. Essa relação está baseada em um fluxo de duas vias: uma marca forte comanda o valor do preço e o valor do preço torna-se uma referência de qualidade.

**Método Financial World**

O processo de avaliação empregado pela Financial World apóia-se nos critérios e metodologia desenvolvidos pela Interbrand. O processo de avaliação, apesar de complexo, utiliza-se das informações financeiras das empresas e um indicador de força da marca (fornecido pela Interbrand).

Generalizando pode-se dizer que a metodologia consiste na apuração dos lucros obtidos em função da marca (cálculo realizado a partir da verificação dos lucros da empresa e de percentuais considerados como padrão de margem líquida sobre receita do segmento).
O próximo passo é a aplicação do multiplicador fornecido pela Interbrand, que leva em consideração os sete fatores de seu modelo (liderança, estabilidade, mercado, internacionalidade, tendência, suporte e proteção).

No caso de empresas de serviços, os critérios aplicados são levemente distintos, dependendo de fatores como preços praticados e localização.

**Método Young & Rubican**

Classificado por Aaker (1996) como o mais ambicioso esforço para mensurar o valor da marca de produtos, denominado *Brand Asset Valuator*, avaliou o *brand equity* de 450 marcas globais e mais de 8.000 marcas locais, em 24 países.

O processo de avaliação recorre a um questionário de 32 itens, que procuram analisar, além de um conjunto de escalas sobre a personalidade da marca, quatro conjuntos de medidas, que são:

- Diferenciação – mede a distinção da marca em relação às existentes no mercado. É o primeiro passo para a construção de uma marca. Se não existir diferenciação, então o valor da marca será baixo.
- Relevância – mede se a marca possui relevância pessoal para o respondente. Apesar de existir uma forte associação entre relevância e penetração de mercado, existem marcas que apresentam forte relevância mas tal fato não se converte em grande volume de vendas.
- Estima – mede a consideração e a apreciação que os consumidores têm da marca. Avalia se a marca é considerada pelo consumidor como a melhor em sua classe. Este item é uma combinação de qualidade percebida com percepções de crescimento ou declínio em popularidade da marca.
- Conhecimento – mede o nível de presença da marca no cotidiano dos consumidores. Busca avaliar também a compreensão do consumidor sobre em que ela se apóia e aquilo que ela representa. Não é construída somente por exposição, ao contrário, é gerada por uma
intimidade real entre o consumidor e a marca. É considerado o ponto mais alto do desenvolvimento de uma marca.

As marcas desenvolvem-se sequencialmente ao longo dessas dimensões, conforme ilustrado na figura 9, a seguir.

**Figura 9 – Dimensões da Marca**

DIFERENCIÇÃ  O

RELEVÂNCIA

ESTIMA

CONHECIMENTO

Fonte: AAKER, 1996, p.306
Nesse modelo a multiplicação da diferenciação com a relevância informa a força da marca, enquanto que a multiplicação da estima com o conhecimento resulta na estatura da marca.

Com os produtos obtidos pelas multiplicações acima citadas a Young & Rubican elaborou um quadro denominado *Power Grid* (demonstrado na figura 10). A marca que se concentrar no quadrante superior direito (isto é, alta em ambas as dimensões) possui um maior valor a ser explorado e protegido. No quadrante oposto (inferior esquerdo) encontram-se as marcas que possivelmente estão começando; caso permaneçam muito tempo nesse quadrante não serão bem sucedidas. A marca que tiver alta força e baixa estatura (quadrante superior esquerdo) apresenta significantas condições de crescimento e, provavelmente, é uma marca de nicho bastante forte em seu segmento. Por fim a marca que possuir baixa força e alta estatura (quadrante inferior direito) é uma marca cansada pois, apesar de ainda reter estima e conhecimento, perdeu sua capacidade de diferenciar-se das demais.

**Figura 10 – Power Grid: Estatura *versus* Força**

![Figura 10 – Power Grid: Estatura *versus* Força](image)

Fonte: AAKER, 1996, p.309
Método Millward Brown’s
O modelo proposto pela empresa, que executa trabalhos de mensuração de *brand equity* em 35 países, cobrindo 175 categorias e já tendo valorado mais de 17.000 marcas, é denominado BrandDynamics. Essa metodologia, que se apóia no conceito de construção de marca e em seu valor para o consumidor, visa fornecer um brand equity considerando as condições mutáveis dos mercados, o retorno dos investimentos (ROI) em marketing passados e outros fatores.

Segundo o site da empresa:


As ferramentas utilizadas por esse modelo são:

- BrandDynamics Pyramid – fornece uma representação gráfica da força do relacionamento dos consumidores com a marca.
- BrandSignature – permite a identificação de quais áreas de atividade de marketing devem receber mais foco.
- BrandVoltage – mede o potencial de crescimento da marca.
- BrandDynamics Map – posiciona a marca dentre sete tipologias, permitindo a visualização do posicionamento da marca perante aos seus concorrentes.

A primeira ferramenta, BrandDynamics Pyramid, procura analisar o estudo para a construção da fidelidade à marca e, a partir daí, mensurar o *brand equity*. Para a empresa ela é o primeiro passo no processo de gerenciamento da marca, os demais instrumentos auxiliam na tomada de decisões de marketing voltadas para a marca.
Assim, a partir de uma pesquisa baseada em mensuração de atitudes constrói-se uma representação gráfica da situação da marca, a qual é chamada de “pirâmide da marca” (conforme Figura 7). Os estágios que constituem o processo de elaboração da fidelidade são:

- **Presença** – verifica se existe o conhecimento espontâneo da marca, que poderá gerar uma experimentação do produto.
- **Relevância** – nessa fase, a percepção do consumidor sobre o potencial da marca de satisfazer as suas necessidades é a de que ela lhe pode ser útil.
- **Performance** – nesse estágio, o consumidor compara a proposta de valor da marca com as demais e percebe-a como detentora de um valor superior.
- **Vantagem** – nesse momento, o consumidor percebe a marca como ofertante de uma vantagem competitiva em um determinado fator-chave, resultado da diferenciação através das características.
- **Ligação** – etapa final, na qual existe uma ligação direta com o conceito de fidelidade, momento esse que o consumidor classifica a marca como sendo a única capaz de oferecer certas vantagens e atender suas necessidades e desejos.

A pirâmide permite identificar qual o número de consumidores (e a percentagem do total) que se encontra em cada estágio. Os consumidores que estão no estágio de Ligação com a marca não só têm um forte grau de fidelidade à marca como também compram acima da média.

Assim, através da análise da pirâmide da marca e porcentagem dos consumidores que se encontram em cada estágio, a metodologia mensura o valor da marca.
Um ponto importante nessa metodologia é sua preocupação com os competidores, já que a marca não atua sozinha no mercado, assim ela procura diagnosticar o relacionamento que os consumidores têm com as demais marcas rivais, ressaltando suas forças e fraquezas.

A abordagem da Millward’s Brown é consistente com a utilizada pelos analistas financeiros e contadores. Além de encontrar-se em conformidade com as normas da International Accounting Standards e ser endossada pelo IRS\textsuperscript{25} e pela SEC\textsuperscript{26}, encontra-se também em conformidade com os requerimentos da certificação Seis Sigma\textsuperscript{27}.

\textsuperscript{25} N.A.: International Revenue Service é a agência coletora de impostos, no Brasil função semelhante é exercida pela Receita Federal.
\textsuperscript{26} N.A.: Securities and Exchange Commission é o órgão responsável por regular o mercado financeiro nos Estados Unidos da América, no Brasil função semelhante é exercida pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM)
**Método Interbrand**

Essa metodologia proposta é uma das mais conhecidas, já que a Interbrand é uma empresa com atuação mundial no fornecimento de serviços relacionados à marca. Ela realiza anualmente um estudo, *The World’s Greatest Brands*, baseado em sua experiência na avaliação de marcas, iniciada em 1980.

Segundo Ozório (2003, p. 16)

A Interbrand desenvolve trabalho em duas áreas complementares de avaliação de marcas, uma dirigida à valorização da marca como um ativo financeiro da empresa, utilizado em operações de venda de marcas, e outra dirigida à avaliação do seu poder junto aos consumidores.

O modelo é baseia-se inicialmente sete critérios, que são:

- **Liderança** – a marca com maior *market share* é mais estável e poderosa, proporcionando então economias de escala e vantagens competitivas.
- **Estabilidade** – marcas mais antigas são mais valiosas pois já fazem parte da cultura dos consumidores.
- **Mercado** – marcas inseridas em situações em que o mercado encontra-se em crescimento ou apresenta vendas e estruturas de preços estáveis são mais valorizadas.
- **Internacionalidade** – marcas inseridas em contextos internacionais são mais valiosas do que marcas locais, parte dessa vantagem concentra-se nas economias de escala obtidas pelas vendas em diferentes mercados.
- **Tendência** – reflete a propensão das vendas em continuarem no patamar atual. Uma marca vigorosa, com vendas constantes ou em ascensão, possui a capacidade de se manter importante e relevante para os consumidores.
- **Suporte** – marcas que recebem investimentos consistentes e focados são mais fortes do que as demais. Entretanto, a qualidade desse apoio deve ser considerada (não somente a quantidade).
Proteção – a força e a solidez de uma marca dependem do registro legal e sua abrangência. Uma marca que apresenta maior capacidade de se manter distinta dos seus concorrentes tem maior valor.

A cada um desses critérios é atribuída uma ponderação, conforme apresentado na Tabela 4, a seguir:

### Tabela 4 – Percentuais dos indicadores quanto a força da marca

<table>
<thead>
<tr>
<th>Indicador</th>
<th>Percentual</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Liderança</td>
<td>25%</td>
</tr>
<tr>
<td>Estabilidade</td>
<td>15%</td>
</tr>
<tr>
<td>Mercado</td>
<td>10%</td>
</tr>
<tr>
<td>Internacionalidade</td>
<td>25%</td>
</tr>
<tr>
<td>Tendência</td>
<td>10%</td>
</tr>
<tr>
<td>Suporte</td>
<td>10%</td>
</tr>
<tr>
<td>Proteção</td>
<td>5%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: TANURE, 2002, p.41

A abordagem financeira compreende:

- **Passo 1 (Análise financeira)** - projeção dos resultados através de uma metodologia muito similar à utilizada no EVA (Econommic Value Added).
- **Passo 2 (Análise de mercado)** – a partir dos índices de mercado, é estabelecido um índice para a marca que reflita seu papel na geração dos resultados econômicos projetados.
- **Passo 3 (Análise do risco da marca)** – determinação de uma taxa de desconto, baseada no risco da marca, que deve ser aplicada aos resultados econômicos. São analisados seis itens:

---

mercado, estabilidade, liderança, proteção legal, distribuição geográfica e suporte de comunicação.

A partir dessas informações a Interbrand calcula o fluxo de caixa projetado da empresa detentora da marca. Esse cálculo tem como base os passos 1 e 3. Com o número obtido usa-se o índice obtido no passo 2 (para estabelecer o percentual do fluxo pelo qual a marca é responsável) chega-se então ao valor da marca analisada.

Para Aaker (1996, p.314)

A visão da Interbrand de orientação para o mercado (versus a orientação para o consumidor) é útil em parte, porque é um passo próximo para se colocar valor financeiro na marca. De fato, a Interbrand se utiliza as avaliações obtidas das marcas para determinar um multiplicador a ser aplicado aos seus ganhos.

Método Brand Finance

A metodologia desenvolvida pela empresa baseia-se em uma ampla variedade de informações, levantadas com base em diferentes fontes. A coleta é realizada através de pesquisa de mercado, *desk research*, questionários e entrevistas pessoais.

Os elementos desse modelo, que está ilustrado na figura 12, são:

- **Modelagem de mercado** – identifica a demanda de mercado e a posição individual das marcas.
- **Estimativa do valor econômico adicionado do negócio com a marca** – identifica o lucro total estimado do negócio com a marca.
- **Estimativa do valor adicionado da marca (análise do Brand Value Added)** – determina a contribuição econômica da marca ao negócio.
- **Análise de benchmarking competitivo do risco da marca (análise do Brand Beta)** – identifica a taxa de risco adequada para formar a taxa de desconto que será utilizada no cálculo do Fluxo de Caixa.
Um ponto importante dessa metodologia é que para modelar-se o mercado deve antes realizar-se um processo de segmentação. A partir desse ponto, a importância recai na identificação de como os dados internos financeiros e de marketing, juntamente com os dados externos de concorrentes e mercado, podem ser obtidos no mesmo formato da segmentação escolhida.

O papel da marca depende diretamente do tipo de negócio no qual a empresa está inserida. Em algumas situações não existe outro ativo intangível na empresa, isto é, o lucro residual após as deduções cabíveis é o próprio lucro gerado pela marca. Em outras a marca faz parte de um todo e atua como mais elemento gerador de valor dentro de um conjunto de diferentes fatores.

De acordo com Nunes; Haigh (2003, p.192),
Negócios diferentes dependem da marca em vários graus para estimular a demanda e o preço. Ao identificar o que direciona a demanda ou a preferência do consumidor em um mercado específico, é possível estimar a contribuição feita ao negócio pela marca.

Conclui-se que, as diferenças chave entre o modelo e a metodologia padrão do Fluxo de Caixa Descontado residem nas ferramentas utilizadas pelos seus dois últimos elementos, o *Brand Value Added* e o *BrandBeta*.

A empresa desenvolveu uma ferramenta chamada *Brand Value Added (BVA)*, que tem como função determinar a contribuição econômica específica da marca para o negócio. Ela pode ser calculada por intermédio de diferentes técnicas (liberação de *royalties*, contribuição da marca às decisões de compra, *Role Brand Index*[^29]), especificamente nesse modelo ela é calculada através de uma análise de *trade-off*, a qual é baseada em pesquisa de mercado quantitativa.

O último elemento do modelo busca determinar uma taxa de desconto que considere os riscos econômicos, de mercado e da própria marca. A maioria das empresas usa como taxa de desconto o Custo Médio de Capital[^30], classificado como pouco apropriado pela Brand Finance. Para isso a empresa desenvolveu outra ferramenta, denominada de *BrandBeta*, que tem como objetivo identificar a taxa de adequada para uso no cálculo do Fluxo de Caixa.

O *BrandBeta* baseia-se em:

- Estabilidade, escala e crescimento da marca.
- Revisão comparativa de marcas concorrentes.

Os seus elementos que compõe a taxa de desconto obtida são:

[^29]: *Role Brand Index* é uma ferramenta desenvolvida pela empresa Interbrand
[^30]: WACC – Weighted Average Cost of Capital
- Taxa de empréstimo livre de risco.
- *Equity risk premium.*
- Peso pelos riscos do setor.

A primeira etapa consiste em obter a taxa livre de risco no segmento escolhido para a avaliação. Depois o *equity risk premium*, que reflete o retorno esperado pelo investidor no mercado específico, é levantado. Por fim, a taxa média de risco de mercado aumenta ou diminui de acordo com o perfil de risco da marca que está sendo avaliada.

A parte final do processo, a análise do *Brand Beta*, considera dez indicadores de performance da marca e os analisa através de dados históricos e correntes. Todas as marcas de um mercado recebem um valor relativo entre elas e com isso determina-se o *BrandBeta* Score para a marca que está sendo avaliada. Um modelo do sistema de *score* é visto na Tabela 5.
### Tabela 5 – BrandBeta Score

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fatores de risco comuns</th>
<th>Score</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Tempo de mercado</td>
<td>(0-10)</td>
</tr>
<tr>
<td>Distribuição</td>
<td>(0-10)</td>
</tr>
<tr>
<td>Participação de mercado</td>
<td>(0-10)</td>
</tr>
<tr>
<td>Posição de mercado</td>
<td>(0-10)</td>
</tr>
<tr>
<td>Taxa de crescimento das vendas</td>
<td>(0-10)</td>
</tr>
<tr>
<td><em>Price Premium</em></td>
<td>(0-10)</td>
</tr>
<tr>
<td>Elasticidade preço</td>
<td>(0-10)</td>
</tr>
<tr>
<td>Gastos com marketing</td>
<td>(0-10)</td>
</tr>
<tr>
<td><em>Awareness</em> da publicidade</td>
<td>(0-10)</td>
</tr>
<tr>
<td><em>Awareness</em> da marca/lealdade</td>
<td>(0-10)</td>
</tr>
<tr>
<td>Score total da marca</td>
<td>(0-100)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: NUNES; HAIGH, 2003, p.203

Realizado o trabalho, obtém-se a classificação de risco entre elas, alcançando assim a taxa de desconto a ser usada na avaliação. Para uma marca que alcançasse um placar de 50 utilizar-se-ia uma taxa de desconto média do mercado, já para uma marca que alcançasse 100 seria, teoricamente, livre de risco, usando-se então a taxa de empréstimo livre de risco como taxa de desconto do fluxo de caixa obtido.

Finalmente, os indicadores definidos são utilizados na metodologia de fluxo de caixa descontado (demonstrada nos modelos econômicos) para se alcançar o valor da marca em questão.
2.3 Serviços

2.3.1 – Definições
Definir serviços não é tarefa simples. A literatura existente sobre esse assunto apresenta diversas definições, parte delas apresentadas no Quadro 6. Alguns autores que se ativeram à tarefa de identificar seus atributos essenciais e específicos, buscando uma definição precisa e única, concluíram que isso dificultaria a sua aplicação generalizada e conduziria à confusão. (GRÖNROOS, 1993, URDAN 1993 e RATHMELL, 1974).
Quadro 6 – Definições para Serviços

<table>
<thead>
<tr>
<th>Autor</th>
<th>Definição</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kotler (2000, p.448)</td>
<td>“É qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não estar ligada a um produto concreto.”</td>
</tr>
<tr>
<td>Berkowitz et alli (2003, p.63)</td>
<td>“São itens intangíveis (como viagens de avião assessoria financeira e conserto de carro) que uma organização fornece aos consumidores.”</td>
</tr>
<tr>
<td>Machline et alli (2003, p.106)</td>
<td>“É um bem intangível, podendo ser entendido como uma ação ou um desempenho que cria valor por meio de uma mudança desejada no cliente ou em seu beneficio.”</td>
</tr>
<tr>
<td>Zeithaml e Bitner (2003, p.28)</td>
<td>“São ações, processos e atuações.”</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: elaborado pelo autor

Bateson e Hoffman (2001) reconhecem a extrema dificuldade em se definir um serviço puro. Os autores argumentam ainda não haver uma necessidade da existência de uma definição exata para o entendimento dos serviços e dos problemas de marketing a eles associados.

Entretanto, Urdan (1993) argumenta que a definição de serviços fornece as seguintes utilidades:
− Configura-se em um ponto de partida para o entendimento e aprofundamento de um determinado fenômeno e sua decomposição cartesiana, auxiliando assim o ensino e a pesquisa,
− Permite ações mais apuradas, evitando o estreitamento de perspectivas e o desconhecimento das demais alternativas, auxiliando assim as organizações,
− Cria coerência nas discussões, reduzindo as interpretações diferentes a uma comunicação com menor índice de dissonância.

Grönroos (1993, p.37) coloca inclusive que “parece haver uma noção crescente entre os pesquisadores, e certamente entre os profissionais, de que é provavelmente impossível e até mesmo desnecessário continuar a debater as definições de serviço”.

Ainda assim o autor realiza uma combinação das diferentes definições de serviços expostas em seu livro e propõe, “ainda que relutantemente” a sua definição para serviço:

O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s) (GRÖNROOS 1993, p.36).

Para fins de utilização, o presente estudo assumirá que serviço é:

“Uma oferta intangível, dirigida ao mercado, visando a criação de valor para aquele que a adquire, não tendo como resultante a posse física e que pode ou não estar ligada a um produto concreto.” (definição do autor)

2.3.2 – Características

Apesar da aproximação cada vez maior entre bens e serviços algumas diferenças podem ser observadas em determinadas situações. Todavia, Urdan (1993, p.82) observa que “há até quem
argumenta a inexistência de razão para distinguir serviços e bens, que poderiam ser tratados mais ou menos da mesma maneira”.

Grönroos (1993), numa tentativa de listar e comparar várias características de bens físicos e serviços identificou várias diferenças entre ambos. Essas diferenças estão descritas na tabela 7, a seguir.

Kotler (1999, p.455-457) propõe como base de serviços quatro características fundamentais:

a) Intangibilidade – Quando compradores potenciais não podem ver, tocar, cheirar ou provar o serviço antes de comprá-lo, encontram maior dificuldade para avaliá-lo e julgar seus benefícios.

b) Inseparabilidade – Os serviços são produzidos e comercializados simultaneamente. Os compradores de um serviço não só avaliam o que foi produzido, mas também como foi produzido.

c) Variabilidade – Os serviços variam com muito mais facilidade do que os produtos.

d) Perecibilidade – Se um serviço não for usado quando oferecido, ele não pode mais ser usado. É particularmente importante planejar em função das flutuações na demanda.
### Quadro 7 – Diferenças entre Bens Físicos e Serviços

<table>
<thead>
<tr>
<th>Bens Físicos</th>
<th>Serviços</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>♦ Tangível</td>
<td>♦ Intangível</td>
</tr>
<tr>
<td>♦ Homogêneo</td>
<td>♦ Heterogêneo</td>
</tr>
<tr>
<td>♦ Produção e distribuição separadas do consumo</td>
<td>♦ Produção, distribuição e consumo são</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>processes simultâneos</td>
</tr>
<tr>
<td>♦ Uma coisa</td>
<td>♦ Uma atividade ou processo</td>
</tr>
<tr>
<td>♦ Valor principal produzido em fábricas</td>
<td>♦ Valor principal produzido nas</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>interações entre comprador e vendedor</td>
</tr>
<tr>
<td>♦ Clientes normalmente não participam do</td>
<td>♦ Clientes participam da produção</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>♦ Pode ser mantido em estoque</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>♦ Não pode ser mantido em estoque</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>♦ Transfere propriedade</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>♦ Não transfere propriedade</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: GRÖNROOS, 1993, p.38

Para Grönroos (1993) existem quatro características que podem ser encontradas na maior parte dos serviços, e, portanto devem ter maior ênfase em sua análise:

a) Os serviços são mais ou menos intangíveis.
b) Os serviços são atividades ou uma série de atividades em vez de coisas.
c) Os serviços são, pelo menos até certo ponto, produzidos e consumidos simultaneamente,
d) O cliente participa do processo de produção dos serviços, pelo menos em parte.

Os diferentes tipos de serviços também podem apresentar algumas outras características, tais como as observadas por Loveloock e Wrigth (2001):

a) Nenhuma propriedade sobre os serviços.
b) Maior envolvimento dos clientes no processo de produção.
c) Outras pessoas podem fazer parte da experiência.
d) Muitas vezes há dificuldade de avaliação para os clientes.
e) O fator tempo é muito importante - rapidez pode ser a chave.
f) Os sistemas de entrega incluem meios eletrônicos e materiais.

Também para fins deste trabalho, as características importantes em um serviço são:

a) Por ser uma série de atividades, e não uma coisa é essencialmente intangível e essa intangibilidade gera uma não propriedade.
b) Produção e consumo andam juntos com maior freqüência que nos bens físicos e, pelo menos em alguma parte, o cliente participa da produção.
c) É perecível, isto é, não estocável e a sua padronização é muito mais difícil que a dos bens físicos, o que causa uma dificuldade de avaliação para os clientes.
d) Apresenta uma maior flexibilidade na forma de entrega, onde o tempo pode ser um fator preponderante na sua escolha, pois diferentemente do produto, é inconstante em várias etapas.

2.3.3 – Classificações
Um outro problema que se apresenta é a forma de se classificar uma atividade empresarial, já que a sua exata demarcação vem se tornando de extrema dificuldade.Determinar a extensão ou os limites da atuação de uma empresa se configura em tarefa de cumprimento duvidoso. Para Ikeda (2000, p.35) “a maioria das empresas não está claramente baseada em serviços ou bens. Há uma amplitude entre o tangível e o intangível ou oferta dominada por bens e serviços, referido como continuum de serviços”.
Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) as seguintes atividades são classificadas como serviços:

---

– Comércio, Reparação de veículos automotores, objetos pessoais e domésticos;
– Alojamento e Alimentação;
– Transporte, Armazenagem e Comunicações;
– Intermediação financeira, Seguros, Previdência complementar e Serviços relacionados;
– Atividades imobiliárias, Aluguéis e Serviços prestados às empresas;
– Administração Pública, Defesa e Seguridade social;
– Educação;
– Saúde e Serviços sociais;
– Outros serviços coletivos, sociais e pessoais;
– Serviços domésticos;
– Organismos internacionais e outras Instituições extraterritoriais;

A classificação de serviços é ainda mais controversa que a dicotomia entre eles e os bens. Em grande número essas classificações focam o aspecto operacional, formando categorias baseadas em opostos, como baseada em pessoas versus baseada em equipamentos, alto contato versus baixo contato, individual versus coletivo. Entretanto a classificação deveria ser fundamentada em semelhanças, uma vez que em cada conjunto de categorias é possível apontar exemplos que não se inserem em nenhuma das classes propostas, apesar de possuírem características afins (Bateson e Hoffman 2001, p.33-34).

Lovelock e Wrigth (2001) sugerem que, para auxiliar a classificação dos serviços, algumas questões devem ser analisadas. São elas:

– Tangibilidade X intangibilidade dos processos de serviço.
– Quem ou o quê é o destinatário direto do processo de serviço.
– Posses pertencentes aos clientes.
– Tempo e lugar da entrega de serviço.
– Personalização ou padronização.
− Natureza da relação com os clientes.
− Medida na qual a oferta e a demanda estão em equilíbrio.
− Instalações, equipamento e pessoas como partes do serviço.

Buscando contribuir para uma melhor gestão de serviços, diferentes autores propuseram critérios para a classificação dos mesmos. Para Shostack (1987) uma forma eficiente de classificar um serviço é analisá-lo sob duas variáveis: a primeira é a complexidade (etapas e seqüências) e a segunda é a divergência (a variabilidade dessas etapas e seqüências). A independência entre essas duas variáveis pode vir a produzir diversas combinações, criando diferentes formas de classificação dos serviços.

Grönroos (1993) a fim de organizar o conhecimento sobre os diferentes esquemas de classificação propostos para serviços atualizou um estudo realizado por Lovelock (1983) e apresentou a tabela reproduzida a seguir, que, se não esgota o assunto, fornece elementos para um maior aprofundamento.
Quadro 8 - Resumo dos Esquemas Propostos para Classificação dos Serviços

<table>
<thead>
<tr>
<th>Autor</th>
<th>Esquemas de Classificação Propostos</th>
</tr>
</thead>
</table>
| Judd (1964)   | 1. Serviços de aluguel de bens (direito de propriedade e uso de um bem por um período definido de tempo)  
|               | 2. Serviços a bens possuídos (criação sob medida, reparo e melhoria de bens possuídos pelo cliente)  
|               | 3. Serviços que não de bens (experiências pessoais ou “posse experimental”)  |
| Rathmell (1974) | 1. Tipo de vendedor  
|               | 2. Tipo de comprador  
|               | 3. Motivos de compra  
|               | 4. A prática de compra  
|               | 5. Grau de regulamentação  |
| Shostack (1977) | Proporção de bens físicos e serviços intangíveis contidos em cada “pacote” de produto  |
| Sasser et al. (1978) |  |
| Hill (1977)    | 1. Serviços que afetam pessoas versus os que afetam bens  
|               | 2. Efeitos permanentes versus efeitos temporários  
|               | 3. Capacidade de reversão versus impossibilidade de reversão desses efeitos  
|               | 4. Efeitos físicos versus efeitos mentais  
|               | 5. Serviços individuais versus coletivos  |
| Thomas (1978)                        | 1. Primariamente baseado em equipamento  
|                                      | a. Automatizado (por exemplo, lavagem automática de automóveis)  
|                                      | b. Monitorado por operadores não-especializados (por exemplo, cinema)  
|                                      | c. Operado por pessoal especializado (por exemplo, empresa aérea)  
|                                      | 2. Primariamente baseado em pessoas  
|                                      | a. Mão-de-obra não-especializada (por exemplo, cuidados com jardins)  
|                                      | b. Mão-de-obra especializada (por exemplo, mecânica)  
|                                      | c. Profissional liberal (por exemplo, advogados, dentistas)  
| Chase (1978)                         | Extensão dos contatos com o cliente necessários quando da entrega do serviço  
|                                      | a. Altos contatos (por exemplo, cuidados com a saúde, hotéis, restaurantes)  
|                                      | b. Baixos contatos (por exemplo, serviço postal, venda por atacado)  
| Grönroos (1979)                      | 1. Tipo de serviço  
|                                      | a. Serviços profissionais  
|                                      | b. Outros serviços  
|                                      | 2. Tipo de cliente  
|                                      | a. Indivíduos  
|                                      | b. Organizações  

| Kotler (1980) | 1. Baseado em pessoas *versus* baseado em equipamentos  
 2. Extensão em que a presença do cliente faz-se necessária  
 3. Atende necessidades pessoais *versus* necessidades do negócio  
 4. Pública *versus* provada, com fins lucrativos *versus* sem fins lucrativos |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lovelock (1980) | 1. Características básicas de demanda  
  . Objeto atendido (pessoas *versus* propriedades)  
  . Extensão do desequilíbrio entre demanda / suprimento  
  . Relacionamentos descontínuos *versus* contínuos entre clientes e prestadores do serviço  
  2. Conteúdo e benefício dos serviços  
  . Extensão do conteúdo dos bens físicos  
  . Extensão do conteúdo de serviços pessoais  
  . Serviço único *versus* pacote de serviços  
  . Tempo e duração dos serviços  
  3. Procedimentos de entrega dos serviços  
  . Entrega em um único local *versus* em vários locais  
  . Alocação de capacidade (reservas *versus* quem chegar primeiro)  
  . Consumo independente *versus* consumo coletivo  
  . Transações definidas por tempo *versus* definidas por tarefas |
<table>
<thead>
<tr>
<th>Extensão da presença necessária do cliente durante a entrega do serviço</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Lovelock (1983)</td>
</tr>
<tr>
<td>1. A natureza do serviço</td>
</tr>
<tr>
<td>a. Ações tangíveis a pessoas ou coisas</td>
</tr>
<tr>
<td>b. Ações intangíveis a pessoas ou coisas</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Relacionamento com clientes</td>
</tr>
<tr>
<td>a. Entrega contínua</td>
</tr>
<tr>
<td>b. Transações descontínuas</td>
</tr>
<tr>
<td>c. Relacionamentos com associados</td>
</tr>
<tr>
<td>d. Nenhuma relação formal</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Personalização e julgamento na entrega do serviço</td>
</tr>
<tr>
<td>a. Julgamento feito por pessoas de contato com o cliente</td>
</tr>
<tr>
<td>b. Personalização dos serviços</td>
</tr>
<tr>
<td>4. Natureza da demanda em relação ao suprimento</td>
</tr>
<tr>
<td>a. Extensão em que o suprimento é limitado</td>
</tr>
<tr>
<td>b. Extensão das flutuações da demanda</td>
</tr>
<tr>
<td>5. Métodos de fornecimento de serviços</td>
</tr>
<tr>
<td>a. Fornecimento único ou em vários locais</td>
</tr>
<tr>
<td>b. Serviço fornecido nas dependências do fornecedor ou do cliente</td>
</tr>
</tbody>
</table>

| Schmenner (1986) |
| 1. Grau de interação e personalização |
| a. Baixo |
| b. Alto |
| 2. Grau de intensidade de mão-de-obra |
| a. Baixo |
| b. Alto |

| Vandermerwe & Chadwick (1989) |
| 1. Grau de interação consumidor/produtor |
| a. Mais baixo |
Percebe-se que o processo de classificação dos serviços depende de uma série de nuances e não existe, assim como na definição, um consenso sobre o tema. Além disso, algumas das classificações propostas são semelhantes, enquanto que outras são convergentes.

Bateson e Hoffman (2001, p.34) observam bem tal fenômeno quando afirmam que “ainda mais controversa do que a dicotomia bens/serviços é a questão da classificação dos serviços”.

Fica então a critério do pesquisador a escolha daquelas que melhor lhe convierem e que venham de encontro com as suas necessidades metodológicas e crenças pessoais. Para esse trabalho assumir uma exata classificação de serviços não se demonstra necessário, sendo apenas importante conhecer as diferentes proposições.

**2.3.4 - Importância**

Os serviços estão presentes em praticamente todos os aspectos da vida na atualidade. As economias, que outrora estiveram baseadas nas atividades industriais, estão agora mudando seu principal foco de atuação, migrando de um posicionamento por produtos para um posicionamento por serviços, que para elas passaram a ser, além de simples suporte aos produtos, um diferencial competitivo e a fonte principal de lucros (GIANESI e CORRÊA, 1994).
Nenhuma economia moderna pode prescindir de serviços, o seu funcionamento sem a infraestrutura por eles proporcionada nas diferentes áreas é impensável. Conforme os países se modernizam, e na medida em que uma economia se desenvolve mais importante o setor se torna, logo passando a ter uma maior participação na geração de empregos, e também gerando um aumento na renda per capta, conforme demonstrado na figura 13, a seguir.

Figura 13 – Estrutura Mutável do Emprego à medida que uma Economia se desenvolve

Fonte: LOVELOOCK e WRIGTH, 2001, p.6

A mudança na forma de vida do ser humano no que tange aos mais variados aspectos (como a urbanização das populações, a introdução de novas tecnologias e o aumento da qualidade de vida) foi reservando aos serviços um papel especial. Lovelock e Wright (2001, p.9) afirmam que “algumas causas...remontam a muitos anos atrás, ao passo que outras refletem uma cadeia de eventos relativamente recente e que continua se desdobrando”.

O quadro 8 apresenta alguns desses fatores que vêm favorecendo o fortalecimento dos serviços:
Quadro 8 – Fatores que favorecem o crescimento dos serviços

- Ações de governo para mudar regulamentos, privatização
- Relaxamento das restrições dos profissionais ao marketing
- Inovações tecnológicas
- Crescimento das cadeias de serviço e redes de franquia
- Pressões para melhorar a produtividade e a qualidade
- Expansão das empresas de leasing e de aluguel
- Fabricantes como fornecedores de serviço
- Entidades públicas e não lucrativas buscando novas receitas
- Gerentes inovadores

Fonte: adaptado de LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p.9

Urdan (1993, p.46) observa que

O crescimento do setor de serviços parece ser, ao mesmo tempo, causa e conseqüência do processo de desenvolvimento econômico. Se, por um lado, as transformações que ocorrem numa economia ao se desenvolver determinam maior e mais diversificada demanda por serviços, há também sinais de que tal desenvolvimento não se possa realizar sem o auxílio de uma eficiente estrutura no setor de serviços.

Devido aos fatores que auxiliaram o crescimento dos serviços, descritos acima, uma grande variedade de serviços sociais e de pessoas, como restaurantes, hotéis, limpeza e creche, surgiram para atender uma demanda por funções que anteriormente eram domésticas. Essas mudanças no padrão de emprego terão implicações em onde e como as pessoas vivem, nas necessidades educacionais e, consequentemente, nos tipos de organizações que serão importantes para a sociedade.

No caso específico dos Estados Unidos, estudos demonstram que durante as quatro últimas recessões enquanto o setor industrial apresentou uma queda os empregos no setor de serviços
aumentaram. As características dos serviços como inseparabilidade e perecibilidade, que impedem a sua estocagem, podem se configurar um elemento que explica parte desse quadro, uma vez que a postergação do consumo ou a compra para estocagem é impossível (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000).

Realizando-se uma análise através da participação dos serviços no Produto Interno Bruto (PIB) de alguns países conclui-se que eles respondem pela maior parte da riqueza gerada em um país. Esse volume de recursos independe da sua posição dentro do ranking apresentado no site do Banco Mundial\(^{32}\) (disponibilizado no anexo 3), salvo algumas exceções nas quais ou o país é voltado para a agricultura de subsistência devido a sua extrema pobreza e/ou uma soma de falta de opções turísticas e riquezas naturais ou o país atravessa um momento de industrialização acelerada.

A tabela 6 apresenta a distribuição setorial dos cinco primeiros países da tabela do anexo 8, todos eles têm uma alta concentração de seu PIB no setor de serviços. Já a tabela 7 apresenta a distribuição setorial dos países que se encontram no meio da tabela, isto é, não têm nem os maiores nem os menores PIBs, todos eles, excetuando-se a Tanzânia também apresentam uma elevada proporção de sua riqueza nos serviços. Por fim a tabela 8 realiza a mesma comparação para os países que estão na parte inferior da distribuição, ainda assim todos eles também apresentam altíssima concentração nos serviços (menos a Guinea-Bissau).

### Tabela 6 - Distribuição setorial do PIB

<table>
<thead>
<tr>
<th>País</th>
<th>Agricultura</th>
<th>Indústria</th>
<th>Serviços</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>EUA</td>
<td>2,2</td>
<td>1,9</td>
<td>ND</td>
</tr>
<tr>
<td>Japão</td>
<td>3,3</td>
<td>2,0</td>
<td>ND</td>
</tr>
<tr>
<td>Alemanha</td>
<td>2,2</td>
<td>1,3</td>
<td>1,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Reino Unido</td>
<td>2,0</td>
<td>1,8</td>
<td>1,0</td>
</tr>
<tr>
<td>França</td>
<td>4,7</td>
<td>3,1</td>
<td>2,7</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: http://www.worldbank.org/

### Tabela 7 - Distribuição setorial do PIB

<table>
<thead>
<tr>
<th>País</th>
<th>Agricultura</th>
<th>Indústria</th>
<th>Serviços</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Trinidad e Tobago</td>
<td>3,4</td>
<td>2,5</td>
<td>1,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Uzbekistão</td>
<td>ND</td>
<td>30,4</td>
<td>34,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Tanzânia</td>
<td>ND</td>
<td>48,1</td>
<td>44,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Jordânia</td>
<td>6,8</td>
<td>6,0</td>
<td>2,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Estônia</td>
<td>ND</td>
<td>11,4</td>
<td>5,5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: http://www.worldbank.org/

### Tabela 8 - Distribuição setorial do PIB

<table>
<thead>
<tr>
<th>País</th>
<th>Agricultura</th>
<th>Indústria</th>
<th>Serviços</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Guinea-Bissau</td>
<td>29,1</td>
<td>21,5</td>
<td>18,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Tonga</td>
<td>42,4</td>
<td>55,2</td>
<td>62,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Kiribati</td>
<td>36,3</td>
<td>40,8</td>
<td>28,5</td>
</tr>
<tr>
<td>São Tomé e Príncipe</td>
<td>26,5</td>
<td>23,5</td>
<td>14,2</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>27,6</td>
<td>28,9</td>
<td>20,0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: http://www.worldbank.org/

Realizando-se o mesmo estudo com os três principais países de cada um dos cinco continentes, conforme Tabela 9, fica claro que todos os países concentram seus esforços em

---

33 O critério usado para essa definição foi também a tabela com o Produto Interno Bruto, que consta no anexo 8.
serviços, e deles obtêm sua maior riqueza, excetuando-se a China, país que passa por enorme expansão industrial.

| Tabela 9 - Distribuição setorial do PIB |
|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Setor                         | Agricultura | Indústria | Serviços |
| Brasil                        | 10,9 7,6 5,8 5,8 | 44,4 41,6 20,6 19,1 | 45,1 50,8 73,5 75,1 |
| Argentina                     | 8,7 5,5 10,7 11,0 | 41,6 29,2 32,0 34,7 | 49,8 65,3 57,3 54,3 |
| Colômbia                      | 20,7 16,3 14,6 14,6 | 42,3 34,2 33,3 33,2 | 37,0 49,5 52,1 52,2 |
| Estados                       |                 |               |           |
| Unidos                        | 2,2 1,9 ND ND | 31,6 25,7 ND ND | 66,3 72,4 ND ND |
| Canadá                        | 3,5 2,9 ND ND | 35,0 29,4 ND ND | 61,4 67,8 ND ND |
| México                        | 8,5 6,3 4,0 4,0 | 35,2 26,8 26,5 26,4 | 56,3 66,9 69,5 69,6 |
| Alemanha                      | 2,2 1,3 1,2 ND | 40,9 34,5 29,6 ND | 56,9 64,1 69,2 ND |
| Reino Unido                   | 2,0 1,8 1,0 ND | 40,9 31,3 26,4 ND | 57,1 66,9 72,6 ND |
| França                        | 4,7 3,1 2,7 ND | 33,5 27,5 24,9 ND | 61,8 69,4 72,4 ND |
| Japão                         | 3,3 2,0 ND ND | 39,2 36,2 ND ND | 57,5 61,8 ND ND |
| China                         | 33,0 19,9 15,4 14,6 | 44,6 47,4 51,1 52,3 | 22,4 32,7 33,5 33,1 |
| Coréia do Sul                 | ND ND 3,6 3,2 | ND ND 33,8 34,6 | ND ND 62,6 62,2 |
| África do Sul                 | 4,4 4,2 4,1 3,8 | 44,5 35,5 32,2 31,0 | 51,1 60,3 63,7 65,2 |
| Nigéria                       | 41,6 38,5 39,6 39,9 | 20,2 17,9 17,0 16,8 | 38,2 43,6 43,4 43,4 |
| Marrocos                      | 15,2 14,7 16,1 18,3 | 33,2 32,3 30,3 29,7 | 51,6 53,0 53,6 52,0 |

Fonte: http://www.worldbank.org/

No Brasil o setor também ocupa uma posição de destaque. Emprega mais de 60% da força de trabalho, através de 43.516.888 postos de trabalho formalmente ocupados, conforme ilustrado no gráfico 1, sendo o setor responsável pelo maior número de empregos conforme a tabela 10.
Tabela 10 - Distribuição setorial de empregos formais - Brasil

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ano</th>
<th>1998</th>
<th>1999</th>
<th>2001</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Agrícola</td>
<td>Indústria</td>
<td>Serviços</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>16.338.100</td>
<td>14.072.164</td>
<td>39.552.849</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>17.715.057</td>
<td>14.133.569</td>
<td>40.119.659</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>15.534.227</td>
<td>10.636.119</td>
<td>43.516.888</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2002.

Gráfico 1 – População Brasileira Ocupada, segundo o setor de atividade

Além disso, a participação do setor no Produto Interno Bruto cresce a cada década, conforme o gráfico 2, a seguir:
2.3.5 Marcas em Serviços

As características dos serviços, expostas anteriormente, reforçam a importância das marcas. Sendo a intangibilidade a característica mais marcante dos serviços, somada aos fatos das ausências de embalagens e de exposição e da marca principal ser a da companhia (e não a do produto), cria-se um contexto onde “a marca da companhia se torna a coisa mais importante nos serviços” (BERRY e PARASURAMAN, 1992, p.139).

Ainda de acordo com Berry e Parasuraman (1992, p.143) uma marca eficaz proporciona uma força de marketing para as empresas de serviços sob diversas condições, como:

- Quando os clientes percebem que os concorrentes são iguais em conceito, qualidade e valor dos serviços;
− Quando os clientes têm pouca ou nenhuma experiência com empresas concorrentes reagem à marca mais forte apresentada;
− Quando uma empresa deseja entrar numa categoria de serviços;
− Quando uma firma lança um serviço novo e inovador;
− Quando uma empresa altera sua estratégia de marketing e usa uma nova estratégia de marca para ajudar a comunicar a nova orientação.

Segundo Zeithaml e Bitner (2003, p.59):

O grau em que os consumidores estão comprometidos com marcas específicas de bens ou serviços depende de diversos fatores: o custo de mudar de marcas (custos de mudança), a disponibilidade de marcas substitutas, o risco percebido associado com a compra e o nível de satisfação que os consumidores obtiveram no passado.

Em serviços uma mudança de marca pode representar um grau de risco mais elevado, já se apresenta uma maior dificuldade quanto à disponibilidade de um substituto exato (uma vez que a variabilidade é uma característica marcante dos mesmos).

Outro fator importante são os custos inerentes à escolha de uma nova marca, o primeiro é o de procura, gerado pela dificuldade na obtenção de informações, o que pode fazer com que os consumidores fiquem sem conhecer as alternativas ou os substitutos, ou então que fiquem em dúvida quanto à disponibilidade de alternativas de maior satisfação. O segundo é o monetário, pois em algumas situações uma mudança de marca pode acarretar pagamento de taxas (por exemplo, taxas de admissão e de instalação).

Assim uma marca reconhecida pelos consumidores como possuidora dos atributos por eles considerados necessários para atender seus anseios é um fator preponderante para a obtenção de uma vantagem competitiva no mercado de serviços.
Finalizado o Referencial Teórico parte-se então para o capítulo seguinte, no qual será cumprido o primeiro objetivo da tese, a proposição de um modelo integrativo de avaliação de marcas de serviços baseado no consumidor a partir da integração das diferentes propostas aqui apresentadas.
CAPÍTULO 3

PROPOSIÇÃO DE MODELO INTEGRATIVO DE
AVALIAÇÃO DE MARCA BASEADO NO CONSUMIDOR
CAPÍTULO 3

O primeiro objetivo deste trabalho é desenvolver um modelo integrativo de avaliação de marcas em serviços, recorrendo-se a uma síntese do material disponível, visando a posterior verificação de sua aceitabilidade.

3.1 Considerações iniciais

O modelo integrativo baseia-se em métodos e modelos discutidos na Revisão de Literatura. Cumpre, porém, ressaltar que:

− Os elementos do modelo buscarão abarcar características de serviços.
− O modelo aqui proposto analisará o brand equity sob a ótica do consumidor (valor adicionado à marca), não se abordando a do proprietário (valor financeiro).

Os elementos consumidor e econômico, ainda que indissociáveis para alguns autores, não serão conjuntamente tratados pelo modelo integrativo por uma questão de delimitação do tema. É importante lembrar que a área do estudo em questão é marketing e não finanças.

Entretanto, o presente trabalho, reconhecendo a importância da mensuração financeira do brand equity, procurou expor as opiniões de diferentes autores sobre o tema e visitar também os principais modelos de avaliação financeira na Revisão de Literatura. Cabe ainda ressaltar que os modelos econômicos apresentados assumem uma estrutura de mercado ainda não encontrada no Brasil, onde as empresas são, frequentemente, sub-avalia das por diversos motivos. Destacam-se como principais: o formato de controle acionário (ações ON\textsuperscript{34}, com direito a voto, versus ações

\textsuperscript{34} ON = Ordinária
PN\textsuperscript{35}, sem direito a voto) e o tamanho e desenvolvimento do mercado acionário (muito menor e menos desenvolvido que os dos Estados Unidos e Europa).

Assim, na visão de Feldwick (1996), deve-se buscar expor um modelo baseado na força da marca (\textit{brand strength}) e na imagem de marca (\textit{brand description}).

O desafio se concentra também na proposição de medidas que possam ser utilizadas em várias categorias de serviços, uma vez que é comum que modelos voltados para avaliação de \textit{brand equity} de produtos envolvam medidas específicas a determinadas categorias, conforme exposto anteriormente na Revisão de Literatura.

Outra dicotomia existente na literatura disponível reside na classificação das medidas. Revisitando os autores e suas propostas têm-se que de acordo com Keller (1993), existem duas abordagens básicas para se medir o \textit{brand equity} baseado no consumidor. São elas a indireta e a direta. Na abordagem indireta, tenta-se calcular as suas potenciais fontes, por meio da medição do conhecimento da marca (isto é, mensuração da consciência de marca e das características e relacionamentos entre associações de marca). Na direta, tenta-se medir o \textit{brand equity} baseado no consumidor mais diretamente, avaliando o impacto do conhecimento da marca na resposta consumidor a distintos elementos componentes do programa de marketing da empresa.

Já para Louro (2000) as medidas diretas estão relacionadas com as memórias cognitivas e afetivas de cada consumidor; as indiretas, por sua vez, se acham divididas em \textit{inputs} e \textit{outputs}. As primeiras estão relacionadas a gestão e comunicação do \textit{mix de marketing} empresa, em face da concorrência; quanto às outras, encontram seu fundamento no efetivo comportamento dos consumidores.

Ainda segundo Louro (2000) os modelos podem ser classificados de acordo com suas dimensões, sendo unidimensional quando serve-se apenas de um tipo de base de medição ou bidimensional, quando usa as duas bases de medição.

\textsuperscript{35} PN = Preferencial
3.2 Modelo Alvo

O modelo integrativo a ser apresentado, aqui batizado de Modelo Alvo, é unidimensional, isto é utiliza apenas uma base de medição.

O Modelo Alvo abarca cinco dimensões do brand equity. São as seguintes: Conhecimento da Marca, Distinção da Marca, Imagem da Marca, Importância da Marca e Lealdade à Marca. As medidas, conforme exposto anteriormente, serão baseadas no consumidor, levando-se em consideração um conjunto de atributos, percepções, sentimentos e valores.

Os construtos propostos para todas as dimensões do modelo integrativo só serão apresentados por meio de medidas indiretas (para Keller, 1993) e diretas (para Louro, 2001). A última dimensão configura-se em exceção posto que pode ser avaliada também por medidas diretas (para Keller, 1993) e indiretas (para Louro, 2001). Entretanto, não é este o escopo do Modelo Alvo.

Na figura 14, a seguir, apresenta-se então a proposta do modelo integrativo.
Figura 14 - Modelo Alvo do Valor de Marca Baseado no Consumidor

*(CBBE Target Model)*
3.2.1 Dimensões e Construtos

Conhecimento da Marca

O Conhecimento da Marca é a primeira medida no Modelo Alvo. Se o consumidor não conhece uma marca em serviços é pouco provável que já ocorrido um contato mais próximo com ela, sendo quase que impossível que já a tenha comprado. O modelo proposto pela Millward Brown’s, que utiliza o termo Presença, define bem essa assertiva, ao afirmar que a verificação do conhecimento é importante, uma vez que a sua ocorrência poderá proporcionar uma experimentação da marca.

Para ressaltar a importância desse primeiro passo dois fatos devem ser expostos:

- Na maioria dos serviços a marca do serviço é a da própria empresa.
- No caso específico de serviços, algumas de suas características básicas (intangibilidade, inseparabilidade e perecibilidade) tornam o fator supracitado ainda mais importante, devido a uma estrutura de distribuição e venda diferente da utilizada nos produtos.


Para Troiano (2004) o primeiro nível de relacionamento do consumidor com a marca é o desconhecimento, momento no qual a marca está simplesmente ausente para este.

Ainda que não especificado detalhadamente, o Conhecimento da Marca também aparece no modelo proposto por Trust, Zeithaml e Lemon (2004) sugerindo-se que o reconhecimento da marca pelo consumidor deva ser adotado como critério para a mensuração do brand equity.
Diferentemente do proposto pela Young & Rubican em seu modelo, a intenção no Conhecimento de Marca no Modelo Alvo não é medir o nível de presença da marca no cotidiano dos consumidores. Tampouco não busca avaliar também a compreensão do consumidor sobre aquilo em que ela se apóia e aquilo que ela representa. Outro fator diferenciador é que se assume, no modelo integrativo aqui proposto, que o Conhecimento da Marca somente pode ser construído somente através de exposição da mesma (já que no estágio inicial é improvável que ocorra uma intimidade real entre o consumidor e a marca). E, por fim, que não é considerado o ponto mais alto do desenvolvimento de uma marca, mas sim o primeiro.

Algumas formas de analisar esse item, propostas por Aaker (1996) e Keller (1993 e 2001), podem ser úteis no caso específico do Modelo Alvo, o mesmo ocorrendo com o Conhecimento, Reconhecimento e Recall.

O construto conhecimento de marca pode ser operacionalizado através do uso das seguintes medidas:

− Top-of-mind
− Conhecimento espontâneo da marca
− Conhecimento estimulado da marca
− Conhecimento total da marca (espontâneo + estimulado)
− Familiaridade da marca
− Nível de conhecimento da marca comparado aos dos concorrentes

**Distinção da Marca**

A Distinção da Marca é a segunda etapa do Modelo Alvo. O Conhecimento da Marca, apesar de importante, deve ser seguido de uma diferenciação da mesma com relação às demais. É uma medida baseada nos competidores. Caso o serviço seja exclusivo ou único no mercado, pode-se dizer que usufrui de total distinguibilidade.
Berry e Parasuraman (1992) sugerem a distinção como primeiro elemento para uma avaliação da força de uma marca. Se o consumidor não diferencia uma marca em serviços, a compra pode vir a ocorrer por diferentes motivos, os quais não venham a se relacionar ao processo de construção e fortalecimento de marca, a longo prazo. As causas da aquisição podem ser outras, tais como:

- Uma localização privilegiada em determinado momento (deixando de sê-la em um momento posterior).
- Uma promoção temporária.
- Um frisson causado pelo lançamento, deixando o serviço na moda e a marca conhecida, mas sem diferenciar-se das demais.

Reynolds e Olson (1995) sugerem como um fator de distinção o Valor de Prestígio, assim entendendo o valor adicional que algumas marcas têm devido a determinados fatores de diferenciação apresentados por seus produtos. É perfeitamente admissível a sua aplicação também nos serviços.

Esse item coincide com o proposto pelo Modelo da Young & Rubican, que mede a distinção da marca em relação às existentes no mercado e com o Método de Clancy e Krieg (2002), no qual é definida como uma combinação de medidas indicativas de diferenciação e exclusividade da marca.

O construto diferenciação de marca pode ser operacionalizado através do uso das seguintes medidas:

- Existência simples de diferenciação da marca
- Grau de distinguibilidade
- Diferenciação das associações feitas à marca
- Distinção da marca em relação às existentes no mercado
- Razão de compra que diferencia a marca das demais competidoras
**Imagem da Marca**

Apenas distinguir a marca das demais sem possuir uma imagem da mesma não resulta em uma substancial vantagem perante as concorrentes. Uma terceira etapa, a Imagem de Marca, procura analisar as relações simbólicas, isto é, a representação mental da marca resultante de todas as experiências, impressões, posições e sentimentos.

Este tema é bastante freqüentado na literatura disponível sobre modelos de avaliação e construção de marca baseados no consumidor.

A Imagem da Marca é congruente com a definição de Keller (1993) em seu primeiro modelo, isto é, são as percepções do consumidor sobre a marca refletem associações de marca conservadas em sua memória.

Já no seu segundo modelo, Keller (2001) propõe o termo Significado da Marca, a qual deve ser firmemente estabelecido na mente dos consumidores. O autor, entretanto, o divide entre performance e imagem, sendo a primeira relativa às necessidade funcionais dos consumidores em relação ao ofertado pela marca, prendendo-se a segunda a necessidades psicológicas. Essa divisão não existe no Modelo Alvo, por entender-se que a performance da marca é um elemento auxiliar na formação da imagem da mesma, um e outro não devendo parecer ou aparecer dissociados.

De acordo com o proposto por Trust, Zeithaml e Lemon (2004) a imagem que o consumidor faz da ética profissional e do espírito cidadão da empresa são elementos importantes para a imagem da marca, bem como a percepção que o consumidor tenha do grupo social usa a marca (imagem social), tal como é mostrada por Lassar, Mittal e Sharma (1995).

O construto imagem de marca pode ser operacionalizado através do uso das seguintes medidas:

- Representação mental da marca
Associações de marca
Percepções do consumidor sobre a marca
Percepção do consumidor acerca da imagem social da marca
Posicionamento da marca e de suas concorrentes

Importância da Marca (Posição)
Para uma marca, a posse de uma imagem, por parte do consumidor, não é suficiente. É necessário que ela seja importante, ocupando uma posição de destaque em sua mente. Ao versar a Importância da Marca, a quarta etapa procura analisar as diferentes dimensões que geram prestígio e influência para uma marca em serviços.

Presente em diversos modelos de avaliação de marca baseado no consumidor, a importância da marca se deixa entrever sob diferentes prismas. Para Davis e Douglass (1995) é um dos elementos que orientam o *brand equity*. Segundo Simons (1997) a relevância da imagem de uma marca é a primeira das dimensões a ser analisada no processo de mensuração do *brand equity*.

A Estabilidade, proposta pelo modelo Interbrand - na qual marcas mais antigas são mais valiosas, uma vez que já fazem parte da cultura dos consumidores - constitui elemento a ser igualmente considerado na avaliação da importância da marca.

Outro elemento a merecer consideração é a Relevância. Ele é apresentado no modelo da Young & Rubican, com o qual se pretende saber se a marca tem ou não relevância pessoal para o respondente. De acordo com o narrado, é possível observar uma forte associação entre relevância e penetração de mercado.

Trust, Zeithaml e Lemon (2004) sugerem que critérios como as atitudes do consumidor com relação à marca podem indicar a sua importância. Uma outra forma de se avaliar a tal importância diz respeito às associações simbólicas feitas pelos consumidores fazem com relação à da empresa, podendo tal imagem vir a confundir-se com a marca do serviço, conforme exposto anteriormente. Lassar, Mittal e Sharma (1995) visualizam tal relação através do critério Grau de
Confiança, que é o crédito do consumidor nas comunicações e ações da empresa com relação aos seus interesses.

Já Aaker (1996) sugere que as Associações Organizacionais reconhecidas como diferenciadoras – ou, dizendo-se de modo mais específico, o suporte dado pela empresa em sua totalidade (pessoas, valores e programas) à marca - influenciam o brand equity e devem integrar o construto da Importância.

O construto importância de marca (posição) pode ser operacionalizado através do uso das seguintes medidas:

- Prestígio e influência da marca
- Relevância da imagem
- Tempo de mercado da marca
- Associações Organizacionais
- Grau de Confiança
- Atitudes do consumidor com relação à marca

Lealdade à Marca (Relacionamento)
Os elementos anteriores do Modelo Alvo não são suficientes para garantir um valor à marca duradouro e superior. A importância deve reverter em um relacionamento profícuo para ambos (consumidor e marca); caso contrário corre-se o risco de se desperdiçar grande oportunidade mercadológica. O responsável pela marca deve garantir que a Lealdade à Marca resulte de seus esforços envidados nas etapas anteriores, constituindo-se em ponto de chegada de um trabalho de branding\textsuperscript{36} bem realizado.

\textsuperscript{36} Gestão de marca.
Por razões já explicitadas no curso deste trabalho, todos os modelos procuram mensurar o grau de relacionamento e de lealdade do consumidor a uma determinada marca. Alguns o fazem diretamente, como sugerido por Aaker (1996), inquirindo o consumidor; outros procedem por simples constatações, como os painéis utilizados por Dyson et al. (1996).


Assim como no Modelo Alvo, também no segundo modelo de Keller (2001), a etapa final consiste na conversão das informações a respeito da marca em relacionamento, agora baseado em lealdade entre os consumidores e a marca. O relacionamento com a marca se pode centrar no relacionamento e nível de identificação pessoal que o consumidor tem com a marca. Para este autor, estão aqui envolvidas duas dimensões: a intensidade, que é força da ligação atitudinal e do senso de comunidade; e a atividade, que se refere à freqüência de compra e uso da marca; bem como o engajamento em outras atividades não relacionadas a compra e consumo, típicas do dia-a-dia.

Por pretender avaliar se a marca é considerada pelo consumidor como a melhor em sua classe, o item Estima do modelo da Young & Rubican, pode sugerir uma medida de relacionamento, já que afere a apreciação e a consideração que os consumidores fazem e têm, no que tange à marca.

Também a Satisfação do Usuário, representada pela média da avaliação de qualidade por parte dos consumidores que usam a marca com maior freqüência, tal como sugerida pelo modelo da Total Research, poderá ser útil na mensuração da Lealdade, uma vez que usuários insatisfeitos não apresentam motivos para continuar consumindo os serviços ofertados pela marca.
Aaker (1996) também apresenta a mesma linha de pensamento em sua proposta de avaliação de marca. No modelo Brand Equity Ten a Lealdade aparece de par com a Satisfação do Consumidor; aqui definida como uma medida direta da propensão do consumidor a fixar a marca. Essa medida se mostra especialmente poderosa no caso de serviços, quando a lealdade se torna mais forte a cada utilização.

O construto lealdade à marca (relacionamento) pode ser operacionalizado através do uso das seguintes medidas:

− Satisfação do Consumidor
− Relacionamento (freqüência de compra e uso da marca)
− Comprometimento com a marca
− Nível de identificação pessoal
− Intensidade, força da ligação atitudinal e do senso de comunidade
3.2.1.1 Quadro ilustrativo

Apresenta-se então o quadro 9, no qual estão relacionadas as dimensões, e construtos para melhor visualização e entendimento do modelo alvo e seus procedimentos.

Nesse quadro também estão sugestões de perguntas para cada dimensão, e que procuram ilustrar como conhecer as respostas para alguns dos construtos propostos.

Com a apresentação do modelo integrativo alcançou-se o primeiro objetivo. A partir das propostas aqui colocadas parte-se então em busca do segundo objetivo, a verificação da aceitabilidade do modelo integrativo em um grupo de um grupo de executivos de empresas brasileiras que atuem no setor de serviços e que estejam envolvidos com as decisões de marketing das respectivas empresas nas quais trabalhem.
Quadro 9 – Perguntas e Construtos relativos às dimensões do Modelo Alvo

<table>
<thead>
<tr>
<th>Dimensão</th>
<th>Construtos</th>
<th>Perguntas</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Conhecimento da Marca</td>
<td>− <em>Top-of-mind</em></td>
<td>Principal:</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>− Conhecimento espontâneo da marca</td>
<td>− Você conhece a marca do serviço?</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>− Conhecimento estimulado da marca</td>
<td>Auxiliares:</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>− Conhecimento total da marca (espontâneo + estimulado)</td>
<td>− Qual o conhecimento da marca nesse segmento?</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>− Familiaridade da marca</td>
<td>− Qual o conhecimento da marca dos concorrentes nesse segmento?</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>− Nível de conhecimento da marca comparado aos dos concorrentes</td>
<td>− O conhecimento da marca é problema?</td>
</tr>
<tr>
<td>Distinção da Marca</td>
<td>− Existência simples de diferenciação da marca</td>
<td>Principal:</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>− Grau de distinguibilidade</td>
<td>− A marca do serviço é diferente das demais?</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>− Diferenciação das associações feitas à marca</td>
<td>Auxiliares:</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>− Distinção da marca em relação às existentes no mercado</td>
<td>− Em que ela se diferencia?</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>− Razão de compra que diferencia a</td>
<td>− Como ela se diferencia?</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>marca das demais competidoras</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>--------------------------</td>
<td>------------------------------</td>
<td>--------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Imagen da Marca</strong></td>
<td></td>
<td><strong>Principal:</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>− Representação mental da marca</td>
<td>− Qual a imagem que se tem da marca do serviço?</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>− Associações de marca</td>
<td><strong>Auxiliares:</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>− Percepções do consumidor sobre a marca</td>
<td>− Qual a lembrança (recordação) que você tem dessa marca?</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>− Percepção do consumidor acerca da imagem social da marca</td>
<td>− Qual a relação simbólica que você guarda dessa marca?</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>− Posicionamento da marca e de suas concorrentes</td>
<td>− Qual a imagem do grupo usuário dessa marca?</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Importância da Marca (Posição)</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>− Prestígio e influência da marca</td>
<td><strong>Principal:</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>− Relevância da imagem</td>
<td>− Qual a importância da imagem que você tem da marca do serviço?</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>− Tempo de mercado da marca</td>
<td><strong>Auxiliares:</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>− Associações Organizacionais</td>
<td>− Qual a posição ocupada pela imagem da marca em sua mente?</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>− Grau de Confiança</td>
<td>− Qual a força das sensações positivas</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>− Atitudes do consumidor com relação à marca</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
| Lealdade à Marca (Relacionamento) | - Satisfação do Consumidor  
- Relacionamento (frequência de compra e uso da marca)  
- Comprometimento com a marca  
- Nível de identificação pessoal  
- Intensidade, força da ligação atitudinal e do senso de comunidade | Principais:  
- Qual é a sua relação de lealdade à marca do serviço?  
Auxiliares:  
- Qual é o seu nível de lealdade à marca do serviço?  
- De que forma a importância da marca (e também os fatores anteriores) conduz(em) a um relacionamento com a marca do serviço baseado na lealdade? |

Fonte: elaborado pelo autor
CAPÍTULO 4

PESQUISA DE CAMPO
CAPÍTULO 4

Em decorrência da proposta de trabalho adotada pelo presente estudo, neste capítulo serão apresentadas a metodologia e a escolha do método utilizadas para a realização da pesquisa de campo.

4.1 Natureza da Pesquisa de Campo

Selltiz et al (1975) observam que o caminho a ser percorrido depende da meta estabelecida. Assim, por exemplo, se a intenção da pesquisa for a de permitir maior familiarização com fenômeno estudado ou dele obter um bom entendimento, a fim de formular uma questão mais precisa ou propor novas hipóteses, a escolha recairá sobre uma metodologia formuladora ou exploratória. Do mesmo modo, caso se pretenda apresentar com inteira precisão as características definidoras de uma situação, de um grupo ou de um indivíduo específicos, bem como houver a intenção de verificar a frequência com que algo ocorre ou em que medida está associado a algum outro fenômeno, a recomendação feita é a de que se recorra a estudos descritivos. Por fim, se o intento for o de verificar uma hipótese de relação causal possível entre variáveis, uma relação de causa e efeito, a escolha deve recair sobre os estudos causais.

Malhotra (2001) constata que a pesquisa exploratória apresenta as seguintes aplicações: a) formular um problema; b) identificar cursos alternativos de ação; c) desenvolver hipóteses; d) isolar variáveis e relações chaves para um exame posterior; e) obter critérios para desenvolver uma abordagem do problema e; f) estabelecer prioridades para pesquisas posteriores.

Mattar (2000) observa ser importante ressaltar que mesmo quando já existam conhecimentos do pesquisador sobre o assunto, ela também se faz útil, já que para um mesmo problema em marketing pode haver inúmeras explicações alternativas, e o seu uso permitirá ao pesquisador tomar conhecimento, senão de todas, da maioria delas.
Já a pesquisa descritiva, denominada também de pesquisa *ad hoc*, procura descrever situações de mercado, partindo de dados primários, coletados originalmente através de entrevistas pessoais ou discussões em grupo, relacionando e confirmando hipóteses levantadas na definição do problema de pesquisa. (SAMARA; BARROS, 1997)

Segundo Malhotra (2001), a realização de uma pesquisa descritiva acontece pelas razões apresentadas a seguir, sendo as duas primeiras importantes para o presente estudo:

- Determinar as percepções e características dos entrevistados em relação ao assunto estudado.
- Determinar o grau de associação das variáveis de marketing estudadas quanto a sua aplicação.
- Descrever as características de grupos relevantes da amostra estudada.
- Estimar a porcentagem de unidades em uma população de empresas que exibe um determinado comportamento, tratando-se de uma amostragem probabilística.

Uma importante colocação, feita por Vergara (2000), é que os tipos de pesquisa não são mutuamente excludentes, uma sobreposição entre eles pode ocorrer, dificultando assim uma afirmação exata sob qual ótica o estudo se enquadra, obrigando assim o autor por vezes a optar por mais de um tipo de pesquisa. Selltiz *et al* (1975, p.60) observam ainda que “na prática, esses diferentes tipos de estudo nem sempre são nitidamente separáveis. Qualquer pesquisa considerada pode conter elementos de duas ou mais funções descritas como características de diferentes tipos de estudo”.

Campomar (1982, p.21) saliente que na pesquisa exploratória “o que se tem são questões que precisam de respostas e que muitas vezes transformam-se em hipóteses”. Já na descritiva “algumas hipóteses podem ser formuladas para serem confirmadas ou negadas”.

Entende-se então que, apesar de eminentemente exploratório, o presente estudo também apresenta uma incipiente natureza descritiva qualitativa. Exploratória porque foi realizada uma
coleta de informações preliminares (referencial teórico), as quais auxiliaram a proposição do modelo integrativo. É descritiva qualitativa porque se procurou delinear as características do valor de marca baseado no consumidor, visando entender as relações entre os seus elementos. Suas razões, conforme citadas por Malhotra (2001), aplicadas por esse estudo justificam-se pela tentativa de: determinar as opiniões e características dos entrevistados em relação ao assunto estudado e determinar o grau de associação das variáveis de marketing estudadas quanto a sua aplicação.

4.2 Tipo de Pesquisa
Sempre que a situação for pouco ou mal conhecida, registrando-se um número limitado de pesquisas sobre o tema, a investigação qualitativa pode ser indicada como escolha acertada. Ela contribui para alargar-se o conhecimento do tema tratado e para o estabelecimento de parâmetros ou coordenadas para novas pesquisas, abrindo, enfim, possibilidades para a formulação de hipóteses que sirvam ao delineamento de outros estudos.

Diferentemente de uma pesquisa quantitativa, a pesquisa qualitativa não obriga à formulação de hipóteses, nem exige dados numéricos rigorosamente estabelecidos para enumerar ou auferir o objeto teoricamente constituído. (GODOY, 1995)


Posto isso, considerando-se os objetivos que norteiam essa tese o tipo de pesquisa a ser adotado pelo estudo é a qualitativa.
4.3 Coleta de dados

A pesquisa de campo realizou-se através de um corte-transversal no qual a coleta dos dados ocorreu em um só momento, pretendendo descrever e analisar o estado das variáveis em um dado estado, como citam Freitas et al (2000).

A coleta de dados pode ocorrer através de três meios, o levantamento, a observação e o experimento (CAMPOMAR, 1982). O presente estudo realizou um levantamento, no qual a abordagem ao público selecionado ocorreu de forma direta, onde os objetivos do projeto foram revelados ao respondente.

A ferramenta utilizada para efetuar o levantamento foi a entrevista. Tanto Selltiz et al (1975) quanto Gil (1989) concordam em afirmar que a flexibilidade é um diferencial da entrevista, tornando-a uma técnica mais adequada para a exploração de áreas nas quais existe pouca base para saber quais as perguntas que devem ser feitas ou qual a maneira de fazê-las.

Mais especificamente, a coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas individuais em profundidade. A técnica de entrevistas em profundidade mostra-se bastante adequada para a abordagem de áreas em que o dado procurado pode ser obtido a partir de uma única pessoa ou de um número reduzido de pessoas, como é o caso do público sugerido para a pesquisa (executivos do setor de serviços).

O instrumento usado foi um roteiro semi-estruturado. Esse roteiro, exposto no anexo 4, consistiu em 4 blocos, o primeiro abordou as características do entrevistado e da empresa, o segundo e o terceiro buscaram levantar, ainda que não direta e explicitamente, os conhecimentos e opiniões dos entrevistados para os construtos dos diferentes elementos do modelo integrativo proposto. Eles também fazem parte da verificação da aceitabilidade do modelo integrativo proposto, entretanto, não como um todo, mas sim em suas partes.

O quarto bloco visou verificar de forma direta e objetiva a aceitabilidade do modelo integrativo proposto e seus componentes como um conjunto. Nele a figura alvo, os componentes do modelo
integrativo proposto e cartões explicativos foram apresentados, sendo então solicitado ao entrevistado que organizasse a ordem de cada elemento no alvo conforme sua opinião (exemplo no anexo 5). Após essa ordenação, foi realizada uma comparação entre o resultado obtido e o modelo integrativo proposto, ocorrendo então uma discussão acerca da aceitabilidade do mesmo, sua aderência à prática e críticas e sugestões sobre possíveis mudanças.

No que diz respeito ao número de entrevistas em profundidade onze foram realizadas, abordando executivos de empresas de serviços. Conforme colocado por Richardson e Wainwright37 (1999) “o que importa é a qualidade das informações, não o número de entrevistados que compartilha a informação”.

É importante ainda citar que não se pretende fazer projeções para outros grupos ou populações, assim a lógica amostral não foi aqui utilizada para definir número de casos ou de informantes e avaliar a incidência de um fenômeno. De acordo com Rocha (2005) em alguns estudos qualitativos inadequadamente conduzidos, o autor detém-se, às vezes, na vã tentativa de explicar sua seleção de respondentes, buscando justificar o que não precisaria e nem deveria ser justificado: escolhas amostrais que, por sua própria natureza, são e devem ser de caráter intencional ou de conveniência. Campomar (2005) corrobora com o pensamento ao afirmar não haver necessidade e/ou exigência de números, assim como assevera a impossibilidade de se realizar inferências das informações obtidas para um grupo maior.

Os entrevistados foram abordados a partir de um contato inicialmente via correio eletrônico e posteriormente via telefone nos quais o autor se apresentou, explicou o objetivo da pesquisa e marcou data, horário e local para a realização da entrevista pessoal em profundidade (conduzidas pelo próprio autor do estudo).

A existência de uma linguagem comum constituiu-se em elemento facilitador na interação entre pesquisador e entrevistados, servindo assim de ponte para que os pesquisados oferecessem suas opiniões sobre as questões colocadas. Cabe ainda ressaltar que o próprio autor do estudo conduziu as entrevistas.

4.4 Tratamento dos dados

Para Duarte\(^{38}\) (2002) a pesquisa qualitativa é pródiga em fornecer dados muito significativos e densos, por isso apresentando uma análise muito difícil. De acordo com Flick (2004, p.222) “mais cedo ou mais tarde, na pesquisa qualitativa os textos tornam-se a base do trabalho interpretativo e das inferências feitas a partir do conjunto dos materiais empíricos. O ponto de partida é a compreensão interpretativa do texto”.

Segundo Patton (1980), Miles e Huberman (1984) e Bradley (1993) a análise dos dados qualitativos apresenta as seguintes características:

− As grandes massas de dados são quebradas em unidades menores e, em seguida, reagrupadas em categorias que se relacionam entre si de forma a ressaltar padrões, temas e conceitos.
− Análise é o processo de ordenação dos dados, organizando-os em padrões, categorias e unidades básicas descritivas. Interpretação envolve a atribuição de significado à análise, explicando os padrões encontrados e procurando por relacionamentos entre as dimensões descritivas.
− A análise dos dados em pesquisas qualitativas consiste em três atividades interativas e contínuas:
  a) Redução dos dados - processo contínuo de seleção, simplificação, abstração e transformação dos dados originais provenientes das observações de campo. Na verdade a redução dos dados já se inicia antes da coleta de dados propriamente dita;
  b) Apresentação dos dados - organização dos dados de tal forma que o pesquisador consiga tomar decisões e tirar conclusões a partir dos dados (textos narrativos, matrizes, gráficos, esquemas etc.);

c) Delineamento e verificação da conclusão - identificação de padrões, possíveis explicações, configurações e fluxos de causa e efeito, seguida de verificação, retornando às anotações de campo e à literatura, ou ainda replicando o achado em outro conjunto de dados.

A partir do exposto elaborou-se a proposta de metodologia de análise dos dados obtidos na pesquisa de campo (figura 15).

---

**Figura 15 - Metodologia de análise dos dados obtidos na pesquisa de campo**

```
Transcrição das anotações/gravações obtidas na coleta de dados

Análise individual

Análise comparativa

Categorização

Destaque e seleção

Inserção de trechos selecionados
```

Fonte: elaborado pelo autor
Após a realização das entrevistas estas foram transcritas. Nas etapas seguintes os dados colhidos foram objetos de análise individual e comparativa. Buscou-se nesse momento originar interpretações e explicações que procurassem dar conta do problema e das questões que motivaram a investigação.

Com o desenrolar da leitura das transcrições foi possível identificar o encontro de pontos comuns e pontos divergentes acerca do tema da pesquisa. Assim, os dados extraídos foram colocados dentro de categorias, visando à melhor compreensão do problema colocado pela pesquisa.

A partir desse ponto efetuou-se o destaque e a seleção dos trechos em torno dos quais foram construídas hipóteses e reflexões, culminando seja na reafirmação das convicções iniciais seja no surgimento de questionamentos. Com a intenção de ilustrar a compreensão do fenômeno investigado e melhorar o entendimento inseriram-se trechos das entrevistas.

4.5 Caracterização dos entrevistados

Quanto à escolha dos entrevistados, estes foram selecionados inicialmente através da associação de ex-alunos do mestrado e do MBA do COPPEAD/UFRJ, que procuraram egreossos destes cursos com mais de 3 anos de experiência como executivos de marketing no setor de serviços, sem uma definição prévia da área em que a empresa atuasse. Posteriormente, tanto os próprios egreossos quanto os entrevistados indicaram profissionais que se enquadrassem no perfil procurado. Por conveniência optou-se por entrevistar executivos que se encontrassem no Rio de Janeiro naquele momento.

Essa seleção coaduna com o proposto por Meuser e Nagel (1991, apud FLICK, 2004, p.104) quando, propondo uma classificação para os diferentes tipos de entrevistas semi-estruturadas,

---

39 AMEA e AMBA
apresentaram o termo entrevista com especialistas. Nessa situação o especialista é integrado ao estudo não como um caso único, mas como um representante de um grupo.

A seguir, uma descrição dos executivos que foram selecionados e das empresas em que estavam empregados no momento da entrevista.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Entrevistado 1</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Área da empresa</td>
</tr>
<tr>
<td>Nacionalidade dos controladores da empresa</td>
</tr>
<tr>
<td>Cargo</td>
</tr>
<tr>
<td>Principais atribuições</td>
</tr>
<tr>
<td>Perfil do entrevistado</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Entrevistado 2</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Área da empresa</td>
</tr>
<tr>
<td>Nacionalidade dos controladores da empresa</td>
</tr>
<tr>
<td>Cargo</td>
</tr>
<tr>
<td>Principais atribuições</td>
</tr>
<tr>
<td>Perfil do entrevistado</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Entrevistado 3

<table>
<thead>
<tr>
<th>Área da empresa</th>
<th>Telefonia e Internet</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Nacionalidade dos controladores da empresa</td>
<td>Brasileira</td>
</tr>
<tr>
<td>Cargo</td>
<td>Coordenador de inteligência de marketing</td>
</tr>
<tr>
<td>Principais atribuições</td>
<td>Suporte às diversas áreas de marketing da empresa</td>
</tr>
<tr>
<td>Perfil do entrevistado</td>
<td>Feminino, Mestre em Administração (COPPEAD/UFRJ), 10 anos de experiência profissional.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Entrevistado 4

<table>
<thead>
<tr>
<th>Área da empresa</th>
<th>Inspeção e certificação</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Nacionalidade dos controladores da empresa</td>
<td>Suíça</td>
</tr>
<tr>
<td>Cargo</td>
<td>Diretor da divisão industrial</td>
</tr>
<tr>
<td>Principais atribuições</td>
<td>Responsável pela área comercial</td>
</tr>
<tr>
<td>Perfil do entrevistado</td>
<td>Masculino, Mestre em Administração (COPPEAD/UFRJ), 23 anos de experiência profissional.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Entrevistado 5

<table>
<thead>
<tr>
<th>Área da empresa</th>
<th>• Soluções em informática</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Nacionalidade dos controladores da empresa</td>
<td>• Brasileira</td>
</tr>
<tr>
<td>Cargo</td>
<td>• Diretor de negócios</td>
</tr>
<tr>
<td>Principais atribuições</td>
<td>• Alavancagem de novos negócios, detecção de necessidades do mercado, desenvolvimento da arquitetura das soluções do ponto-de-vista tecnológico. com foco em integração de soluções tecnológicas</td>
</tr>
<tr>
<td>Perfil do entrevistado</td>
<td>• Masculino, Pós-graduado em Marketing (COPPEAD/UFRJ), 28 anos de experiência profissional.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Entrevistado 6

<table>
<thead>
<tr>
<th>Área da empresa</th>
<th>• Pesquisa e desenvolvimento de soluções</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Nacionalidade dos controladores da empresa</td>
<td>• Inglesa</td>
</tr>
<tr>
<td>Cargo</td>
<td>• Gerente Geral</td>
</tr>
<tr>
<td>Principais atribuições</td>
<td>• Administrativa e comercial</td>
</tr>
<tr>
<td>Perfil do entrevistado</td>
<td>• Masculino, Pós-graduado em Engenharia, 28 anos de experiência profissional.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Entrevistado 7

<table>
<thead>
<tr>
<th>Área da empresa</th>
<th>• Telefonia móvel</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Nacionalidade dos controladores da empresa</td>
<td>• Italiana</td>
</tr>
<tr>
<td>Cargo</td>
<td>• Gerente de comunicação interna</td>
</tr>
<tr>
<td>Principais atribuições</td>
<td>• Gerenciar as campanhas e eventos da empresa.</td>
</tr>
<tr>
<td>Perfil do entrevistado</td>
<td>• Feminino, Mestre em Administração (COPPEAD/UFRJ), 6 anos de experiência profissional.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Entrevistado 8

<table>
<thead>
<tr>
<th>Área da empresa</th>
<th>• Turismo</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Nacionalidade dos controladores da empresa</td>
<td>• Francesa</td>
</tr>
<tr>
<td>Cargo</td>
<td>• Gerente de comunicação</td>
</tr>
<tr>
<td>Principais atribuições</td>
<td>• Implementação e acompanhamento das ações de comunicação de novas marcas.</td>
</tr>
<tr>
<td>Perfil do entrevistado</td>
<td>• Feminino, Mestre em Administração (PUC/RJ), 6 anos de experiência profissional.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Entrevistado 9

<table>
<thead>
<tr>
<th>Área da empresa</th>
<th>• Telefonia fixa de longa distância</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Nacionalidade dos controladores da empresa</td>
<td>• Franceses, Norte-americanos e ingleses</td>
</tr>
<tr>
<td>Cargo</td>
<td>• Diretora de comunicação e marca</td>
</tr>
<tr>
<td>Principais atribuições</td>
<td>• Responsável por toda a parte de planejamento, coordenação e avaliação de: propaganda, promoção e eventos, pesquisa de mercado, assessoria de imprensa, Internet e marketing de relacionamento.</td>
</tr>
<tr>
<td>Perfil do entrevistado</td>
<td>• Sexo feminino, Pós-graduada em Marketing (ESPM/UFRJ). 25 anos de experiência profissional</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Entrevistado 10

<table>
<thead>
<tr>
<th>Área da empresa</th>
<th>• Educação</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Nacionalidade dos controladores da empresa</td>
<td>• Brasileira</td>
</tr>
<tr>
<td>Cargo</td>
<td>• Gerente de Marketing</td>
</tr>
<tr>
<td>Principais atribuições</td>
<td>• Gestão da marca, pesquisa de mercado, divulgação de produtos.</td>
</tr>
<tr>
<td>Perfil do entrevistado</td>
<td>• Sexo feminino, Pós-graduada em Gestão e Marketing (IBMEC/UFRJ). 6 anos de experiência profissional.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Entrevistado 11

<table>
<thead>
<tr>
<th>Área da empresa</th>
<th>• Logística de serviços</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Nacionalidade dos controladores da empresa</td>
<td>• Inglesa</td>
</tr>
<tr>
<td>Cargo</td>
<td>• Gerente de marketing</td>
</tr>
<tr>
<td>Principais atribuições</td>
<td>• Gestão de campanhas, relacionamento com clientes e análise de mercado.</td>
</tr>
<tr>
<td>Perfil do entrevistado</td>
<td>• Feminino, Mestre em Administração (PUC/RJ), 5 anos de experiência profissional.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Logo, a análise e a discussão dos resultados finais a serem apresentadas no próximo capítulo foram elaboradas a partir dos esclarecimentos aqui prestados. Inicialmente acerca da pesquisa de campo e posteriormente sobre o tratamento aplicado aos dados coletados.
CAPÍTULO 5

DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS
CAPÍTULO 5

Este capítulo apresenta a descrição dos resultados obtidos após a realização das entrevistas, com sua transcrição e análise do material obtido. Especificamente aborda dois itens:

- **Verificação da Aceitabilidade do Modelo Integrativo Proposto**: Após a realização da dinâmica e a apresentação do modelo integrativo, quais os resultados encontrados? Como foram descritas as ordenações dos elementos por cada entrevistado? Quais construtos se destacaram? O resultado da verificação da aceitabilidade foi positivo? Existe aderência à realidade aplicada ao mercado?

- **Observações sobre o Modelo Integrativo Proposto**: Quais interpolações merecem ser analisadas e o que pode explicá-las? Quais as exceções na sua aplicação? Quais as críticas? De que forma as observações devem ser entendidas?

Estes itens, que exprimem a etapa de categorização descrita no capítulo anterior, foram definidos a partir dos objetivos buscados pela tese.

Visando atender ao objetivo da pesquisa através da dinâmica proposta\(^{41}\), realizou-se a verificação da aceitabilidade do modelo integrativo proposto no capítulo três, partindo-se do exame separado de cada elemento para a análise geral. Nesse item ainda discute-se a aderência do modelo integrativo a realidade e as práticas mercadológicas dos executivos entrevistados.

O segundo item do capítulo é dividido em três tópicos, que guardam extrema importância na finalização da análise de resultados, pois intentam oferecer contrapontos à proposta (que irão auxiliar na definição de linhas para futuras pesquisas). São eles: a troca na ordem dos elementos centrais do modelo, as exceções às quais o modelo integrativo não se adequaria as críticas (resumidas à exposição individual de um entrevistado quanto à não existência da Lealdade e

\(^{41}\) Conforme exposto nos anexos 4 e 5.
opiniões de outros três sobre a dicotomia existente entre teoria e prática) e as considerações finais sobre as observações, onde questões a serem estudadas futuramente são sugeridas.

**5.1 – Verificação da aceitabilidade do Modelo Integrativo proposto**

Conforme exposto nos capítulos anteriores que se destinaram a explicação da metodologia utilizada nessa tese e na pesquisa de campo, a realização das entrevistas buscou verificar a aceitabilidade do modelo integrativo proposto, bem como sua aderência a realidade mercadológica do grupo estudado, visando complementar à proposição de um modelo integrativo.

Assim sendo, de acordo com o exposto no item 4.3 (Coleta de Dados), foi aplicada uma dinâmica que consistia inicialmente na exposição de um alvo (desenho idêntico à figura 13, constante do capítulo três) e nos cartões explicativos (ilustrados no anexo 5). Posteriormente, solicitou-se aos respondentes que, a partir da exposição da figura do alvo, dos seus elementos e dos cartões explicativos, ordenassem os componentes do modelo da seguinte forma: na primeira etapa (1), a mais distante do centro, o elemento que correspondesse ao passo inicial no processo de criação de valor em uma marca de serviços sob o ponto-de-vista do marketing, seguindo-se a ordem crescente (2, 3 e 4) até alcançar a última etapa (5), o centro.

Essa última etapa deveria ser ocupada pelo elemento que correspondesse ao passo final, isto é, o que fosse fundamental para garantir que essa marca possuísse um posicionamento superior e ocupasse um lugar de destaque, tanto na mente do consumidor quanto no mercado, perante suas concorrentes, permitindo-a usufruir todas as vantagens descritas no referencial teórico⁴². Uma marca que possuísse a característica colocada no centro da figura (no caso o modelo integrativo) seria então considerada como uma marca de serviços detentora de valor.

---

⁴² Para maiores esclarecimentos consultar o item 2.2.5 – Importância, no capítulo 2.
Como assinalado no item 4.2 (Tipo de Pesquisa), o tipo de pesquisa utilizada foi a qualitativa, e assim sendo, não cabem inferências estatísticas ou generalizações acerca dos resultados. Entretanto, a partir das informações obtidas montou-se uma tabela com as ordens coletadas na dinâmica (expostas a seguir). Essa tabela não tenciona quantificar ou extrapolar os resultados, mas sim auxiliar na linha de análise aqui aplicada.

Tabela 11 – Ordens coletadas e somatório

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Conhecimento</th>
<th>Distinção</th>
<th>Imagem</th>
<th>Importância</th>
<th>Lealdade</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Entrevistado 1</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Entrevistado 2</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>5</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Entrevistado 3</td>
<td>1</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Entrevistado 4</td>
<td>5</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Entrevistado 5</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Entrevistado 6</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>1</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Entrevistado 7</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Entrevistado 8</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Entrevistado 9</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Entrevistado 10</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Entrevistado 11</td>
<td>1</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: elaborada pelo autor

Ainda assim, algumas considerações podem ser ressaltadas através de uma breve análise da tabela. A principal indica que o modelo integrativo apresentado nessa tese coincide com a opinião dos entrevistados, pois somente o segundo elemento (Distinção) foi colocado pelos entrevistado em sua posição sugerida no modelo integrativo proposto poucas vezes.

É possível notar também que o elemento inicial (Conhecimento) e aqueles que ocupam as etapas finais (Importância e Lealdade) do modelo integrativo obtiveram uma alta aceitabilidade, com especial destaque para a Lealdade, configurando-se para a maioria dos entrevistados como característica fundamental para uma marca ser considerada de valor em serviços.
A partir destas linhas fundamentar-se-á a análise da pesquisa de campo, inicialmente acerca dos elementos individuais do modelo integrativo e seus construtos e posteriormente acerca do modelo como um todo, tanto a aceitabilidade do Modelo Alvo, quanto à aderência à realidade mercadológica dos entrevistados.

A proposta de ter o Conhecimento como etapa inicial modelo integrativo proposto foi amplamente aceita pelos entrevistados, tal fato corrobora com o colocado na proposição do modelo integrativo no capítulo 3, quando se afirmou ser pequena a probabilidade de ocorrer o consumo de um serviço desconhecido, como pode ser observado a seguir.

_Você primeiro tem que ter ouvido falar daquela marca, e tem que ter já algum tipo de conhecimento... Ouviu falar, conhece aquele nome, ouviu já aquilo. Uma coisa bem básica que não necessariamente tem uma opinião formada._ (Gerente de marketing – turismo)

_Você pode até comprar um picolé de marca desconhecida, uma gelatina de marca desconhecida... Mas você não vai num médico sem nenhuma referência._ (Consultor sênior – consultoria em gestão)

_Eu acho que o primeiro passo realmente é ser conhecido. Ninguém consome um serviço que não conhece, como não tem muita coisa tangível então a pessoa precisa no mínimo conhecer. Eu não trocaria esse elemento de posição de jeito nenhum._ (Gerente de marketing – educação)

_Então vamos à prática. Se o cara não conhece você ele não vai nem te cotar. Então, você tem que ir lá bater nas portas pro cara te conhecer._ (Diretor comercial – inspeção e certificação)

_Eu acho que o primeiro passo realmente é ser conhecido. Ninguém consome um serviço que não conhece, como não tem muita coisa tangível então a pessoa precisa no mínimo_
conhecer. Eu não trocaria esse elemento de posição de jeito nenhum. (Gerente de marketing – educação)

Em relação aos construtos, evidenciaram-se os lugares ocupados na mente do consumidor (tanto na posição quanto no espaço) e o nível de conhecimento da marca comparado aos dos concorrentes.

É aquela que vem logo à cabeça quando a gente pensa na categoria de bem, de produto e serviço. (Gerente de marketing - turismo)

Hoje, ainda não posso dizer que é porque a empresa Z é Top of Mind que ela tem um maior lucro, mas é um bom caminho. É uma base importante para estar construindo isso. (Gerente de marketing – telefonia móvel)

Aquela que se lembra mais, em comparação aos seus concorrentes. (Diretor comercial – inspeção e certificação)

Mind share...é aquela que está na mente das pessoas e elas sabem identificar, independente se gostam ou não daquilo, mas sabem identificar quem é, o que faz. (Diretor de negócios – soluções em informática)

Por que o cara sabe que a empresa X está quebrada e prefere voar de X do que de Y? Porque na cabeça dele, na memória dele, apesar de ele ter a informação de que a X está quebrada, a X é a melhor companhia aérea, oferece melhor serviço, tem o melhor serviço de bordo e tem milhagem, está tudo junto. (Gerente de Marketing – logistica de cargas pesadas)
Quanto a Distinção, esta se mostrou o elemento mais tênue do modelo integrativo proposto, pois foi indicada somente duas vezes como segunda etapa e, ficou muito próxima do elemento da terceira etapa (Imagem), assunto esse que será abordado adiante, quando as críticas e restrições ao modelo integrativo serão objetos de discussão.

Em um caso específico houve um pequeno embaraço, onde a Distinção mostrou-se convergente com o Conhecimento, porém volta-se aqui a afirmar a impossibilidade de se diferenciar o que se desconhece. No entanto, a passagem do Conhecimento para a Distinção e as posições dentro do modelo integrativo proposto pareceram ser intuitivas para os entrevistados.

*Bom, distinção primeiro porque eu imaginei que no emaranhado de marcas e de serviços o consumidor precisa distinguir uma marca da outra, é o primeiro passo. É tentar separar uma da outra. A partir daí eu distinguir uma da outra vou conhecer cada uma, estabelecer diferenças, discernir uma da outra.* (Diretora de Comunicação e Marcas - telefonia fixa de longa distância)

*Se eu tivesse que construir a marca eu não ia tentar construir ela fazendo clientes fieis num primeiro momento...não, seria começar tentando fazer ela conhecida, tentando fazer ela se distinguir dos outros.* (Diretor comercial – inspeção e certificação)

Contudo, o mérito da Distinção tornou-se claro na explicação dada pelos entrevistados com referência aos motivos pelos quais o elemento deve fazer parte do modelo integrativo proposto. Mesmo quando não realizada a compra, os entrevistados demonstraram utilizar variadas formas de diferenciação entre as marcas como componentes em seus processos de escolha.

*Mas, por exemplo, o primeiro banco que eu tive conta, foi daquele do lado da empresa. Era o melhor, o mais confiável? Era o mais conveniente. Quando preciso comprar pão.*
Eu compro o melhor pão do Rio de Janeiro, não vou sair da minha casa e vou no X, ou numa outra padaria de nome... Eu vou no posto de gasolina em frente de casa e compro pão, porque é conveniente. (Consultor sênior – consultoria em gestão)

Posso ter marcas igualmente confiáveis, eu não vou ser leal se eu não ver distinção. Eu vou no que for mais cômodo. Isso é, por exemplo, um problema que os postos de gasolina enfrentam. (Gerente de marketing – telefonia fixa e móvel)

Na hora que você escuta, tem K, X, Y, Z, W, caramba eu tenho que comprar um seguro saúde, o que eu faço? Então você tem que no meio dessa confusão toda você tem que diferenciar a marca A da marca B, os preços são muito diferentes porque você tem valores, pacotes muito diferentes um do outro. Você pode comprar um mico se simplesmente for atrás de preço. Então precisa se aprofundar nessa análise. (Diretora de Comunicação e Marcas - telefonia fixa de longa distância)

Os construtos simples diferenciação e distinção da marca em relação as existentes no mercado destacaram-se, sugerindo que a marca como fator de diferenciação permite ao serviço exercer posicionamentos específicos. Ela oferece à empresa a capacidade de distinguir as suas ofertas das dos demais concorrentes no mercado.

Eu acho que é realmente ajudar a distinguir. (Gerente de marketing – turismo)

A função da marca é fazer parte da estratégia de diferenciação. (Consultor sênior – consultoria em gestão)

É realmente aquela coisa que vai dar a particularidade... é o que vai me permitir distinguir esse produto/serviço daqui desse daqui. (Gerente de marketing - turismo)
Tem clientes que compram, adquirem serviços pela marca. As empresas que posicionam qualidade precisam ter um trabalho forte de marca. (Gerente de marketing – telefonia fixa de longa distância)

Porque o que você vende é exatamente o que o seu concorrente vende. Então o seu único diferencial é a marca... Claro que isso, normalmente, vem associado a outras características. Então uma marca em serviço por trás quer dizer que você tem um controle de qualidade diferente, que você tem um histórico de conduzir ordens de trabalho de forma diferente. (Diretor comercial – inspeção e certificação)

A Imagem foi colocada o mesmo número de vezes tanto na sua posição proposta inicialmente, a terceira, quanto na posição anterior, isto é, a segunda (pertencente à Distinção). Porém, ela permaneceu sempre como etapa intermediária (salvo única exceção) nas ordens sugeridas pelos entrevistados, apresentando assim uma estabilidade semelhante a dos demais elementos (exceto a Distinção).

Se imagem é positiva...seu primeiro ponto. Porque você pega não só o cliente que tem preferência pela sua marca, mas todo aquele que acha que você é bom. (Consultor sênior – consultoria em gestão)

Quando ele assina contrato com a gente ele tem uma imagem. Ele ta esperando que aquela empresa faça o produto de uma forma. Você repete isso várias vezes, ele começa a dar importância para aquilo. (Diretor comercial – inspeção e certificação)
Da mesma forma que se observou uma possível relação de equivalência de posições para Distinção e Imagem, uma relação de antecedência entre elas também foi sugerida pelos entrevistados.

Primeiro eu distingo e depois, mais ou menos quando eu escolhi, eu formo uma imagem mais claro daquilo que estou imaginando. (Gerente de marketing – telefonia móvel)

Na hora que você distingue você consegue dar elementos para ele conhecer as marcas, aí vem o grande trabalho da comunicação que é de criar posicionamentos e imagens. (Diretora de Comunicação e Marcas - telefonia fixa de longa distância)

Os modelos de avaliação de marca baseados no consumidor têm na imagem um de seus principais pilares. Duas vertentes parecem englobar seus construtos. A primeira abarca as associações como elementos básicos na composição da imagem de uma marca de serviços. A segunda sugere que a imagem que uma marca possui depende também da sua capacidade de transmitir uma percepção de que é capaz diminuir a variabilidade dos serviços, garantindo o resultado final desejado no momento da contratação.

A marca traz associações com o produto do ponto de vista, ou serviço, do ponto de vista objetivo e do ponto de vista subjetivo. (Gerente de marketing – telefonia fixa e móvel)

Marca, seria um símbolo ou imagem que você associe com o serviço, com a empresa ou com a filosofia de trabalho de uma empresa. É um símbolo, imagem que você estaria associando ou com a sua atividade, ou com a sua filosofia de trabalho, ou mesmo com o seu produto. Serviço, no caso. (Gerente Geral – pesquisa e desenvolvimento em engenharia)
A marca forte é aquela que fica lá no subconsciente coletivo. Que quando você vê aquilo ali você já associa diretamente com o produto, ou com o serviço, ou com a própria imagem mesmo, própria atividade. (Gerente Geral – pesquisa e desenvolvimento em engenharia)

Marca é... o que o consumidor percebe da sua empresa ou negócio. O seu DNA, na verdade. (Diretora de Comunicação e Marcas - telefonia fixa de longa distância)

A marca em serviço tem essa função de transmitir a consistência. Eu sei que meu corte de cabelo vai ser sempre igual se eu for num cabeleireiro que tem uma marca forte, que eu acredito, quer dizer, passa essa sensação pro consumidor de consistência. Se for lá hoje, amanhã, depois de amanhã, for atendida pelo funcionário A, B ou C, eu vou ser igualmente bem atendida. Em serviço isso é importante. (Gerente de marketing – telefonia fixa e móvel)

O quarto elemento do modelo, a Importância (ou Posição), foi o segundo mais indicado pelos entrevistados na etapa idêntica à proposta pelo modelo integrativo, evidenciando assim um alto índice de aceitabilidade.

A simples posse de uma imagem na mente do consumidor pode ou não garantir um sólido posicionamento de mercado. Mais que isso, a busca por um conceito diferenciado e superior mostrou-se imprescindível como elemento de geração de valor para os profissionais entrevistados.

Quando a gente faz uma pesquisa de motivos de escolha e de não escolha a gente está buscando justamente isso aqui, qual é a importância para o nosso público-alvo. Por exemplo, o que é que falta aqui dentro para o nosso público-alvo não escolher a gente e escolher o concorrente? (Gerente de marketing – educação)
Você precisa falar que você é melhor do que o outro concorrente que faz exatamente a mesma coisa que você, para criar uma imagem na cabeça do seu cliente, seu comprador. Essa repetição dessa boa imagem cria uma importância na marca... O nosso sales speech é bem nessa linha, empresa que foi criada em 1878... tem 140 países do mundo. Isso... E não to vendendo a minha... alocar um engenheiro para ver um equipamento, to vendendo uma marca. Colocar um engenheiro para ver um equipamento qualquer um faz. Agora, fazer isso há 120 anos, pouca gente faz. (Diretor comercial – inspeção e certificação)

Tal fato pode aclarar a linha de raciocínio seguida pelos entrevistados durante a explicação de que forma uma marca se aproxima da meta final (o centro do alvo), expondo o caminho por ela percorrido e as possíveis trocas de posições entre os elementos.

_Eu acho que o conhecimento, distinção e a imagem levam a importância._ (Diretor comercial – inspeção e certificação)

_Não trocaria de posição importância e lealdade._ (Gerente de marketing – educação)

_Qual a imagem da empresa A, da B, com qual delas eu me identifico mais, grau de afastamento, grau de aproximação? Na medida que eu estabeleço esses graus de afastamento e aproximação, eu estabeleço importância para cada uma delas. As que me afetam mais, as que me afetam menos, com as quais eu me identifico mais ou menos._ (Diretora de Comunicação e Marcas - telefonia fixa de longa distância)

O construto tempo de mercado da marca surgiu intensamente em diferentes momentos nas entrevistas. É mister apontar ainda que, se para um determinado de público e em setores específicos, a durabilidade é sinônimo de garantia de competência, no caso específico de serviços esse pensamento se acentua.
É aquela que consegue atravessar o tempo, os anos, sem muitos ups and downs. Aquela marca que sobrevive às intempéries, ao tempo, as crises... e sobrevive aos altos e baixo da própria empresa e segmento. Ela consegue ser maior do que as crises e ups and downs do segmento, do negócio. (Diretora de Comunicação e Marcas - telefonia fixa de longa distância)

Eu fiz uma pesquisa muito grande e a gente identificou que a marca X, por ser uma marca muito antiga é uma marca que é conhecida pelo serviço prestado, em todas as linhas de negócio dela, ela é reconhecida com muita credibilidade, tem uma credibilidade, a confiança na entrega, primeiro, quando você contrata a X vai receber um produto de primeira linha, segundo, credibilidade, você contratou a X, certamente você vai receber o seu serviço, ou na grande maioria das vezes a X supera a expectativa. E ai o grupo tomou a decisão de tirar todas as marcas e usar a X. (Gerente de Marketing – logística de cargas pesadas)

No construto grau de confiança a confiabilidade e a credibilidade se evidenciaram como propriedades imprescindíveis na formação de uma posição favorável pela marca em relação aos seus consumidores.

Eu acho que confiabilidade é o primeiro; atributo de confiabilidade é fundamental. Posso confiar na entrega, a promessa que estão me fazendo? Acho que é o primeiro ponto. (Gerente de marketing – telefonia móvel)

Confiaibilidade eu acho que é palavra chave quando você fala de serviços. Se você não confia, nem corta o cabelo com o cara. Primeira coisa é confiabilidade. (Consultor sênior – consultoria em gestão)
No caso de serviço, eu acho que é a confiança. Está ligado à confiança, mas pode ser uma outra forma de olhar para essa mesma questão...é em serviço acho que confiança e confiabilidade são os mais importantes. (Gerente de marketing – telefonia fixa e móvel)

Finalmente, as opiniões que melhor exprimem o quesito Importância, conforme proposto no modelo integrativo, são as transcritas abaixo. Elas ilustram o conceito de posição na medida em que expõem os construtos prestígio e influência da marca de serviços.

_Você chegar e falar: puxa, eu fui... Acho que pode até dar um certo status, você chegar e falar, sei lá, to fazendo aula de balé no lugar tal... Caramba, eles são ótimos... Sabe essa coisa de todo mundo saber, ter essa mesma impressão, compartilhar dessa mesma impressão de valor da marca._ (Gerente de marketing – turismo)

_Acho que é reconhecimento dentro do posicionamento. Talvez seja reconhecimento positivo dentro do posicionamento. Quer dizer, se eu me proponho a ser uma operadora de telefonia celular a melhor, atende melhor, quero ser reconhecida como a melhor operadora que oferece o melhor serviço. Se quero ser a mais.. sei lá, o cabeleireiro que faz o corte mais moderno do Rio, eu quero ter reconhecimento com isso. É você ter o reconhecimento máximo, mas dentro daqueles atributos que você se propõe. E claro que as marcas que a gente fala, uma marca que nem a X, vai chegando naquela coisa da marca, todo mundo conhece, mas eu acho que uma marca pode ser valiosa para um determinado nicho, para um determinado aspecto, para uma determinada indústria, que ela se propõe. Claro que quanto mais gente ela consegue, ou quer, atingir dentro daquele objetivo, mais ela vai ficando como marca mais valiosa._ (Gerente de marketing – telefonia móvel)
A passagem da penúltima etapa (Importância) para a última (Lealdade) e a relação de antecedência existente também mereceram explicações por parte dos entrevistados.

*Você cria uma posição na mente dele. Grau de confiança, associações organizacionais. E ele passa a ter lealdade, então esse foi o meu caminho. (Diretor comercial – inspeção e certificação)*

*Da importância, eu estabeleço relacionamento com as marcas. E na medida que eu estabeleço relacionamento eu estabeleço lealdade a uma marca ou não, eu uso todas, não sou leal a nenhuma. (Diretora de Comunicação e Marcas - telefonia fixa de longa distância)*

A Lealdade (ou Relacionamento), última etapa do modelo integrativo, considerada o elemento mais importante para a criação de valor de marca sob o ponto-de-vista do marketing, foi elencado como item mais essencial por 9 dos 11 entrevistados.

Evidencia-se claramente sua imprescindibilidade na geração, existência e confirmação de força e valor de uma marca, conforme exposto pelos entrevistados.

*O consumidor despreza um produto superior com um preço, de repente, até inferior em detrimento de uma que você tem lealdade a ela...o que eu preciso fazer como cara de marketing, que é entrar na cabeça do consumidor. (Diretor de negócios – soluções em informática)*

*Se você for escolher qual desses daqui você quer que o seu consumidor tenha em relação ao seu produto, a sua marca? Lealdade obviamente. Eu quero que mesmo que ele*
encontre um produto melhor, ele seja tão leal a minha marca, que em função das experiências que ele já teve que ele ainda me escolha. Certamente qualquer empresa de produtos ou de serviço persegue a lealdade.

(Gerente de Marketing – logística de cargas pesadas)

O relacionamento demonstrou relevância, uma vez que aparenta ser uma forma de aumentar a receita total da empresa através de esforços de comunicação menos dispendiosos que os tradicionais (por exemplo, propaganda e promoção de vendas).

No caso de um serviço educacional, eu considero esse relacionamento, que vai determinar a frequência de uso, não só por ele ter escolhido o W mas por ele escolher e de repente ele fazer uma segunda pós gradução e de repente ele quer ter uma complementação acadêmica e ele escolher um outro curso que o W oferece ou ele recomendar o curso para uma pessoa de relacionamento próximo dele, então é exatamente isso que eu estou falando. (Gerente de marketing – educação)

Todos os serviços e só com ele. Se você disser: eu tenho conta no X, no Y, Z... o cara fica louco, ele quer... “Você não quer concentrar todos...” o que é concentrar? É ser leal. Ai você vai para curso de inglês, serviço, o cara quer que você seja leal a ele, e não que você coloque um filho em cada curso. Bota tudo aqui que eu te dou desconto, te dou bolsa para um filho. Ai você vem para a telefonia. Por que a gente tem um programa de relacionamento com os nossos clientes, sejam corporativos, sejam residenciais? Porque eu quero lealdade. Quanto mais esse cara ligar pelo WW, ou se ele tem uma rede, eu quero que a rede dele seja completa. Por que eu quero evitar que o meu cliente tenha a rede tanto com a gente e tanto com a K? Quero dar condições dele botar tudo aqui. Eu sinceramente não consigo pensar em nenhum serviço, conheço bem o serviço de varejo, supermercado, já atendi Carrefour, o cara quer lealdade. Ele quer que todas as suas compras sejam feitas aqui. Por que o Q tem cartão, chaveiro, internet, delivery? Porque
ele quer te servir sempre em qualquer lugar. Ele não quer que você faça compra semanal aqui e a mensal lá. Ele quer que você faça tudo aqui. Eu não consigo pensar em um serviço em que a lealdade não seja o teu alvo. (Diretora de Comunicação e Marcas - telefonia fixa de longa distância)

O caminho percorrido até a lealdade, conforme visto anteriormente, bem como sua posição central no Modelo Alvo, manifestou-se de forma clara para os entrevistados.

Se eu tivesse que construir a marca eu não ia tentar construir ela fazendo clientes fieis num primeiro momento. (Diretor comercial – inspeção e certificação)

Tá querendo montar um programa de fidelidade, mas ninguém nunca ouviu falar dessa marca, como pode ser fiel? De que adianta você ter os seus 50 consumidores fiéis se na verdade o que você tinha que estar fazendo era, sei lá, campanha nas novelas da Globo para você ser conhecido. Tem um passo lá trás que você tem que fazer. (Gerente de marketing – turismo)

Esse é o exercício que é fundamental, que é chegar na lealdade. (Diretor de negócios – soluções em informática)

Acho que lealdade deve ficar no centro, depois de você já ter passado por todas as etapas você alcança a lealdade. (Gerente de marketing – educação)

A satisfação do consumidor é o construto mais importante para a manutenção da lealdade a uma marca. Tema recorrente na literatura de marketing a satisfação do consumidor resulta em um posicionamento superior, que fornece a empresa a possibilidade de cobrar um preço premium pelo seu serviço devido ao papel desempenhado pela marca.
Preço acho que não vem em primeiro lugar, nem em segundo. Quando você pensa em relacionamento e você tem com isso satisfação, a sua satisfação está garantida, o preço não é fundamental. (Diretora de Comunicação e Marcas - telefonia fixa de longa distância)

O que eu gostaria que uma marca alcançasse? Eu traduzo isso aí no feedback de satisfação do cliente. Eu vejo dessa maneira. Se você tem um cliente que está satisfeito, você alcançou seu objetivo. Ele vai voltar, vai ficar cativo, não vai deixar de trabalhar com você... (Gerente Geral – pesquisa e desenvolvimento em engenharia)

Que é cada vez mais você descobre que é muito melhor você manter um cliente satisfeito do que correr atrás de novos no mercado, ainda mais que você vai atingindo o nível de saturação do mercado que tem churn⁴³? Tem, mas que cada vez você tem menos mercado virgem para explorar. Então vale a pena segurar o seu cliente que é bom, então vamos pro pós-venda. Porque no início era muito aquela coisa de startup mesmo, botar a galera para dentro. Agora, o que faço com esses caras? Então como ele é atendido, você trata ele bem, quando ele tem um problema você resolve, reverte, você encanta o cara. (Gerente de marketing – telefonia móvel)

Carteira de clientes né? Carteira de clientes é fator preponderante, determina o volume de trabalho e serviço que essa empresa presta. (Diretor de negócios – soluções em informática)

---

⁴³ Churn é o percentual de clientes que estão abandonando a empresa para usar os serviços oferecidos pelos concorrentes.
Já o construto nível de identificação pessoal surgiu através de sugestões de maneiras de gerar um bom relacionamento, tanto na venda quanto no pós-venda, também foram sugeridas. Ambos são fundamentais para a criação e manutenção da lealdade à marca, o que gera um diferencial e proporciona um maior valor da marca.

_Relacionamento, então a marca se traduz, a marca me trás elementos de um bom relacionamento. Eu sei que do outro lado tem gente com quem eu posso contar. E o relacionamento é atendimento, é atenção, cordialidade. Pessoa com pessoa, é onde dou conforto, atenção, onde eu tenho resposta rápida na prestação de serviços._ (Diretora de Comunicação e Marcas - telefonia fixa de longa distância)

_Ele é intangível...então a marca acaba sendo muito relacionada à não só a qualidade do serviço, mas à percepção de relacionamento, atendimento... tem uma relação de pessoa, e a marca tende a ser muito mais determinante do que no produto que você tem benefícios tangíveis. Então, mesmo que uma marca num produto não seja tão conhecida, tão... sólida na cabeça das pessoas, você tem um diferencial muito claro._ (Diretora de Comunicação e Marcas - telefonia fixa de longa distância)

Quanto ao objetivo principal da entrevista, verificar a aceitabilidade do modelo integrativo proposto pelos entrevistados, o resultado foi amplamente positivo com apenas um entrevistado discordando frontalmente do modelo (ver item 5.5, a seguir).

Apesar da dificuldade inicial em compreender os construtos descritos nos cartões explicativos e o não acerto exato na proposição da ordem dos elementos, com a apresentação do modelo proposto e a comparação com a ordem por eles sugerida, os executivos retornaram ao material disponibilizado e, após novo exame, expressaram sua concordância de forma veemente.

---

44 Mesmo com uma clara explicação de que o procedimento correto incluía um estudo inicial dos cartões explicativos, uma característica observada em todos os entrevistados foi: olhar rapidamente os cartões, preencher o desenho apresentado e olhar novamente para efetuar modificações.
A marca é a empresa. A lealdade é a última instância, a partir daí você pode partir para fazer um valuation da marca... Esse seu modelo está perfeito, eu estou falando isso porque eu concordo com ele. (Diretor de negócios – soluções em informática)

É você chegar e apresentar isso aqui, todo mundo vai dizer: ah, claro, com certeza. Como você falou, primeiro você tem que conhecer, distinguir, depois tem que ter uma imagem... Não tem quem não concorde ouvindo isso. (Gerente de marketing – turismo)

O modelo faz sentido. Dado o conceito que você deu pra distinção e para imagem, eu não discordo da sua ordem. Eu concordo com ela. A sua ordem difere da minha porque eu atribuí um conceito pra imagem diferente do que você atribuíu, mas quando você explicou o conceito, faz todo sentido a sua ordem. (Gerente de Marketing – logística de cargas pesadas)

Concordo contigo. Eu como profissional da área estou ciente de que precisa fazer isso para chegar aqui. A lealdade não se conquista de hoje para amanhã. Você tem uma série de etapas para chegar lá. No segmento de telecom não é diferente. Se você tem o startup de uma empresa hoje, ela começou agora, lançou uma bandeira, ninguém sabia o que era. Y outro dia, então você tem um step, você primeiro apresenta a empresa, você promove experimentação, você dá uma série de condições comerciais para o cara comprar serviços, depois que você conseguiu conquistar o cara você oferece outros serviços e você vai envolvendo ele de uma forma que ele não te abandone. Então eu tenho consciência de que precisa ser assim, mas eu também sei que várias empresas querem queimar etapa. Então eles querem que você seja leal no primeiro ano. E não é assim. O teu concorrente quer a mesma coisa. Então como na verdade não tem ninguém querendo nada diferente, ou você constrói isso de uma forma muito... muito estruturada, você tem consciência de que vai ser assim, ou você se mata. (Diretora de Comunicação e Marcas - telefonia fixa de longa distância)
Outras evidências da aceitabilidade do modelo integrativo proposto por parte dos entrevistados são as passagens e as relações de antecedência entre os elementos citadas durante as explicações anteriores. Nelas vê-se claramente que aceitabilidade reside não só nos elementos, mas também nas posições que estes ocupam.

Ainda que não direta e especificamente, a aderência do modelo integrativo proposto às práticas mercadológicas dos executivos entrevistados pode ser entendida como um elemento reforçador da aceitabilidade aqui comprovada.

Assim sendo, os executivos foram também questionados acerca da aderência do modelo integrativo proposto à sua realidade, isto é, não somente saber se eles o julgaram aceitável, mas também, se de alguma maneira, ele já é aplicado, ou poderia vir a ser, em suas decisões estratégicas e táticas de marketing.

As respostas novamente foram positivas, indicando que além de aceito pelos profissionais o modelo integrativo proposto é utilizado na prática, ressalve-se, porém que de forma mais empírica e menos teórica.

_E é interessante de ver que realmente as pessoas que trabalham com isso, estão fazendo, claro, com uma ou outra mudança, mas estão fazendo mais ou menos o mesmo... Então é uma coisa que adere sim à realidade._ (Gerente de marketing – turismo)

_De uma forma ou de outra, como você citou, não com essas palavras exatamente, mas algumas sim com essas, a gente cuida disso todos os dias aqui dentro com as pesquisas de perfil, com as pesquisas de satisfação, com as pesquisas de imagem de mercado e aí a gente faz uma série de qualis e quantis para entender isso e o resultado dessas pesquisas é o que a gente abastece os acadêmicos para que eles possam estar aprimorando o_
serviços. Então assim, esse modelo para mim faz todo sentido e é uma coisa que a gente usa na prática...Para mim o modelo tem total aderência...Um exemplo de que eu reconheço isso como totalmente aplicável é que eu tenho segurança que se você pegasse uma pessoa da equipe que tem mais experiência eu tenho quase certeza que elas montariam nesta ordem se não muito parecida. (Gerente de marketing – educação)

Você quer ver um exemplo de como eu uso (o modelo)? Por exemplo, eu posso chegar a conclusão com uma pesquisa que o meu nível de conhecimento é tão grande, tão grande que eu não preciso despendo muito investimento em publicidade para dizer que meu produto é bom ou para fazer com que ele se torne conhecido porque ele já é conhecido e aí o que vai fazer a diferença é a percepção de uso dos nossos atuais alunos. (Gerente de marketing – educação)

5.2 – Observações sobre o Modelo Integrativo proposto

O primeiro tópico desse item aborda especificamente a única interpolação que necessita de comentários, surgida na disposição da ordem dos elementos do modelo sugerida pelos entrevistados.

A Distinção apareceu bastante enleada com a Imagem (elemento posterior a ela no modelo integrativo proposto). Apesar do somatório total obtido pela Distinção ser menor que o da Imagem, é possível notar na tabela 11 que ela foi citada mais vezes como elemento pertencente à terceira etapa do que como representante da segunda.

Os entrevistados tanto apresentaram uma ordem inversa para ambos quanto sugeriram não haver a necessidade do grau de antecedência indicado pelo modelo, já que uma interseção entre ambos não afetaria a chegada à etapa final.
O mais importante é ter uma certa imagem da marca. Ele (o consumidor) pode achar que já é algum valor dado, positivo ou negativo, mas alguma visualização, alguma tradução realmente do que aquele nome de marca representa para ele... Se essa imagem é bastante particular, digamos, para que ele consiga fazer a distinção entre essa marca e as outras marcas, eu acho que é mais um passo para essa marca ser realmente uma marca de valor. (Gerente de marketing – turismo)

Eu acho que essas duas etapas (distinção e imagem) podem andar quase que paralelas. Porque quando você distingue um serviço de outro você já está criando uma imagem de um e de outro, é quase que ao mesmo tempo. Eu acho que você cria uma imagem quando você distingue e quando você distingue você está criando uma imagem. Então assim, se você perguntasse para mim: funciona se eu inverter a ordem? Eu responderia: funciona, da mesma forma. (Gerente de marketing – educação)

Explicações possíveis para o ocorrido podem vir da ansiedade na leitura dos cartões ou da dificuldade em se aceitar uma proposição nova que se confronte com os conceitos já previamente arraigados e difíciles de serem mudados. Porém, com a apresentação do modelo integrativo proposto e o aprofundamento da discussão, a posição dos elementos não foi rejeitada, sendo possível observar a sua aceitação.

Pensei assim, primeiro você forma a imagem para depois você distinguir, depois você discernir entre A e B. Primeiro eu preciso formar a imagem de A, depois formo a imagem de B e eu posso perceber que as duas são distintas, que é uma forma de ver. Na verdade você ta vendo é, primeiro eu distingo e depois, mais ou menos quando eu escolhi, eu formo uma imagem mais clara daquilo que estou imaginando. (Gerente de marketing – telefonia móvel)
Dado o conceito que você deu pra distinção e para imagem, eu não discordo da sua ordem... A sua ordem difere da minha porque eu atribuí um conceito pra imagem diferente do que você atribuíu, mas quando você explicou o conceito, faz todo sentido a sua ordem. (Gerente de Marketing – logística de cargas pesadas)

O segundo tópico aborda as exceções sugeridas pelos entrevistados, isto é, as situações em que o modelo integrativo proposto apresentaria dificuldades de adequação. A primeira dela refere-se à quantidade de clientes necessária para uma marca possuir realmente valor, uma vez que ela pode ser forte em um nicho específico de mercado, proporcionando altos lucros ao seu detentor, mas sem necessariamente significar um volume de vendas elevado.

E você ia falar que o Macintosh tem mais valor do que um IBM? Porque os caras são muito leais, e não vende nada. (Diretor comercial – inspeção e certificação)

De que adianta você ter os seus 50 consumidores fieis se na verdade o que você tinha que estar fazendo era, sei lá, campanha nas novelas da Y para você ser conhecido? (Gerente de marketing – turismo)

Em outro momento tem-se uma situação inversa na qual a marca pode ter um alto valor de mercado sem deter necessariamente um reconhecimento positivo pelo mesmo, ou então sua força pode não ser sustentável por elementos sólidos, mas sim por tendências momentâneas que imperam naquele período.

Veja bem, faz sentido para uma... parcela de consumidor, talvez. Aí depende muito com que você trabalha. Por exemplo, o fato até de uma determinada marca vender muito, não está associada a isso, a eu considerar que a marca é boa. Aí você tem um aspecto
financeiro que pesa. Mesmo em serviços... O cara quer aquilo porque é mais barato, não é porque ele considera que seja importante aquela marca. (Gerente Geral – pesquisa e desenvolvimento em engenharia)

Por exemplo, quando você ta falando de uma área de serviços que está com um esquema de startup muito novo entrante, você tem uma dinâmica em que a empresa pode ganhar, Internet vê muito isso, muito dinheiro, inclusive explodir na bolsa, simplesmente nesses três primeiros, sem chegar à lealdade. Sem nunca chegar à lealdade. (Gerente de marketing – telefonia móvel)

Outra exceção indica o caminho do mercado e não do consumidor, isto é, condições específicas de competitividade nas quais as marcas simplesmente fazem parte de um pacote de especificações, não importando seus elementos (ainda que estes possam estar presentes no processo de escolha da mesma) e/ou a diferença entre elas.

Tem também o cara que quer comprar o... o que garante ele. Por exemplo, um trabalho desses que a gente faz de serviço que é para atender legislação. O cara quer é o documento. Se quem escreveu aquele documento estava com algum embasamento, com alguma coisa... posso ajudar ali o mínimo e o cara ta satisfeito. (Gerente Geral – pesquisa e desenvolvimento em engenharia)

Por fim, o terceiro tópico aborda as críticas recebidas pelo modelo integrativo proposto. Duas direções principais foram registradas: a primeira veio de uma crença isolada na inexistência da lealdade no mercado e a segunda relacionou-se a aplicabilidade do modelo à prática.
Conforme afirmado anteriormente, apenas um entrevistado manifestou sua incredulidade quanto à lealdade, preferindo sustentar que as decisões de compra ocorrem devido à oportunidade.

Não existe lealdade. Toda estratégia de marketing que visa fidelização, buscar lealdade do consumidor, para mim é bull-shit. Isso é... Quando eu vejo consultor de marketing com estratégia de fidelização, ta querendo tirar dinheiro do cara. Ta querendo prometer o impossível, isso não existe. Existe muito da oportunidade. Por exemplo, você ta precisando cortar o cabelo, tenho uma festa, casamento, bodas e tenho que ir... Tu passou no shopping W para falar com o cliente, na descida tem o lá salão do X. Não é onde você corta, não é o seu predileto, é até caro para o seu nível de bolso, mas é a oportunidade. (Consultor sênior – consultoria em gestão)

Num mercado onde demanda e oferta são equilibradas, eu posso até entender que exista essa coisa de lealdade. Mas num mercado onde a demanda é sempre superior à oferta, não existe isso de lealdade. (Consultor sênior – consultoria em gestão)

Apesar da confirmação tanto da aceitabilidade do modelo integrativo proposto pelos entrevistados quanto da aderência do mesmo às práticas adotadas nas empresas, algumas informações controversas a esse respeito foram colhidas. Houve duas situações especiais em que os entrevistados, apesar de não discordarem abertamente do modelo integrativo e nem da sua aceitabilidade, na primeira afirmaram ser a tomada de decisões pelos profissionais de marketing realizada de maneira empírica e pouco embasada em estudos teóricos.

Eu até acho que isso aqui é a posteriori. Ninguém senta na cadeira um dia e “vou construir minha marca”. (Diretor comercial – inspeção e certificação)
A minha opinião é que o mercado não pára para pensar nisso..., a gente fazia pesquisa e a princípio era para embasar o pessoal de comunicação de produto, no sentido amplo do termo, para que fosse desenvolvidas as coisas que eram importantes para o consumidor e que a gente estava mal. Se eu to aqui, a X ta aqui e a Y ta aqui, e isso é muito importante para o meu consumidor, é nisso aqui que tenho que focar. Isso acontecia? Nunca vi acontecer... as decisões de marketing são tomadas muito no feeling. (Gerente de marketing – telefonia fixa e móvel)

Em outro exemplo a situação de venda da empresa determinava a tomada de decisões, fundamentado-as em visões financeiras de curto prazo, buscando atingir metas não relacionadas a marketing, mas sim ao volume de vendas esperado para fazer caixa e aumentar seu possível preço de aquisição.

Completamente (adere à realidade). Você ta falando, mas eu tenho a capacidade de pensar duas coisas ao mesmo tempo. Ao mesmo tempo em que você tava falando eu tava pensando que é muito difícil pensar nisso sendo hoje o profissional da Y Telecom. Porque a gente hoje vive uma realidade... A nossa companhia ta a venda, então hoje a gente tem um distanciamento muito grande entre o que deveria fazer com a marca e o que efetivamente faz. Então eu preciso exercitar um lado meu o tempo todo de estou fazendo coisas que não deveria estar fazendo. Porque no momento a gente precisa manter o caixa cada vez mais saudável e muitas vezes em detrimento até da própria marca. Então eu sei que hoje a marca é um property nosso, a marca tem um valor enorme, as pessoas tem uma identificação com a marca muito forte, mas eu não posso trabalhar a marca hoje o tanto que eu deveria poderia, ou poderia e deveria, na verdade o contrário, porque eu preciso fazer caixa então eu preciso ter ações de curtíssimo prazo. (Diretora de Comunicação e Marcas - telefonia fixa de longa distância)
Concluindo, as observações aqui colocadas parecem configurar-se mais em pontos de partida para novos estudos acerca do tema, do que em impedimentos para afirmar-se que os objetivos principais da tese foram alcançados.

Mais diretamente as questões a serem estudadas são:

− Como a interpolação dos elementos dificulta o entendimento, a aceitabilidade e a aplicação prática do modelo integrativo proposto?
− Determinadas situações mercadológicas (como a disparidade sugerida entre demanda e oferta) podem fazer com que o consumidor avalie a oferta através de uma simplificação analisando somente um aspecto (como preço, quantidade, especificações etc), ignorando o papel da marca?
− A aderência do modelo integrativo proposto (e porque não outras teorias de marketing?) às práticas adotadas pelos profissionais de marketing no seu cotidiano faz sentido? Ou as decisões são tomadas sob intensa pressão das metas organizacionais, levando os executivos a uma situação de não reflexão acerca do longo prazo, privilegiando os resultados imediatos?
CAPÍTULO 6

CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS
Este capítulo tem por objetivo apresentar as conclusões alcançadas pela tese, registrar as limitações enfrentadas na realização do trabalho e delinear algumas sugestões para pesquisas futuras.

6.1 Conclusões

Observa-se atualmente um consenso sobre a importância dos ativos intangíveis como um dos principais fatores de construção de valor para uma empresa. Dentre tais ativos destaca-se a marca.

Porém, os graus de subjetividade existentes nos processos envolvidos em sua avaliação reduzem fortemente a capacidade de padronização e aceitação geral. Assim sendo, o empenho na busca pelo aperfeiçoamento dos métodos de avaliação surge como uma rota a ser explorada, de modo que esses novos métodos possam capturar toda a complexidade da contribuição de valor que esses ativos oferecem, tanto para as empresas, quanto para seus consumidores e a sociedade.

A presente tese procurou então, através de uma ótica exploratória, abordar a questão do *brand equity*. As conclusões aqui colocadas devem ser lidas como indicações, que se destinam a suscitar novas investigações e reflexões acerca do tema.

Foram estabelecidos dois objetivos: a proposição de um modelo integrativo de avaliação de marca em serviços baseada no consumidor e a verificação da sua aceitabilidade por um grupo de executivos de marketing do setor de serviços, através da realização de uma pesquisa de campo.

A apresentação de um modelo integrativo e a verificação de sua aceitabilidade por um grupo de profissionais de mercado de serviços teve como foco principal a sua consistência (do modelo) com a realidade deles (dos profissionais de mercado de serviços). Não obstante a tomada de
decisões relativas à gestão de marca ser, em grande parte, baseada em um horizonte temporal de resultados de médio e longo prazo, a necessidade de ferramentas de auxílio a essas decisões é objeto de busca premente.

Cumpre ainda reafirmar que a investigação conduzida não se propôs a testar o modelo, assegurando assim a sua comprovação global. De acordo com Alves (1994) testar um modelo significa ver se a teoria proposta se aplica a prática verificada por meio de sua aplicação. Logo, fica claro que o método utilizado não se propõe, e nem se permite, qualquer generalização ao universo dos executivos de marketing.

Destarte, é necessário ressaltar a importância e o papel do método de pesquisa adotado enquanto suporte aos objetivos da tese. Não só propor o modelo integrativo, mas também verificar sua aceitabilidade, se impôs a pesquisa iniciar com o método de levantamento bibliográfico, fez com que ela prosseguisse trilhando o caminho da busca de informações primárias, obtidas através de uma pesquisa qualitativa fundamentada nas entrevistas realizadas.

Ainda que não se configurando em um objetivo, mas sim um meio para alcançá-lo, pode-se elencar como uma primeira contribuição do trabalho o levantamento bibliográfico acerca de marca e suas distintas técnicas e modelos de avaliação, sugerindo-se uma relação de antecedência entre marketing e finanças quando o assunto é avaliação de marcas.

Nessa mesma etapa também se procedeu a uma comparação entre os modelos de marketing e suas diferentes propostas. Realizada à luz dos critérios propostos por Louro (2000), é possível afirmar que o modelo proposto por Aaker (1996), denominado Brand equity Ten, é o mais completo uma vez que além de abarcar medidas indiretas (de mercado) contempla também todas as variáveis critério que medem diretamente o brand equity.

Abordou-se também os modelos econômicos para possibilitar um completo entendimento do tema, tencionando assim fechar um ciclo\textsuperscript{45}. A partir daí foram também apresentadas as

\textsuperscript{45} As empresas usam modelos financeiros, que se baseiam em premissas de marketing, as quais são estabelecidas através de pesquisas de mercado.
metodologias empregadas pelas empresas com maior destaque na área e que divulgam os números propagados e aceitos tanto pelos estudiosos quanto pelo mercado.

Ao final dessa etapa procedeu-se o primeiro objetivo da tese, a proposição do modelo integrativo de avaliação de marca baseada no consumidor, batizado de Modelo Alvo. O modelo apresenta as seguintes dimensões a serem percorridas pela marca em busca de valor: Conhecimento, Distinção, Imagem, Importância e Lealdade.

Além da proposta, construída a partir da reunião de elementos dispersos formados por diferentes contribuições, em uma estrutura única, buscando alcançar sinergias e potencializar as suas capacidades, apresentou-se também um quadro relacionando os demais elementos do modelo, isto é, seus construtos e as perguntas a eles relacionados (tanto as principais quanto as auxiliares). Posto isto, o primeiro objetivo perseguido foi cumprido.

Na consecução do segundo objetivo foi realizada uma pesquisa de campo, que consistiu em entrevistas de profundidade com um grupo de executivos de marketing do setor de serviços. Através dos resultados da pesquisa foi possível comprovar a aceitabilidade do modelo pelo grupo entrevistado.

Através das entrevistas, pode-se ainda inferir que o modelo integrativo proposto adere à realidade e as práticas mercadológicas dos executivos entrevistados. Mesmo este não sendo um objetivo específico do estudo (e com suas devidas ressalvas) o material extraído reforçou a aceitabilidade e possibilitou tal ilação, de onde surge uma possível linha de pesquisa futura.

Assim sendo, no que diz respeito ao segundo objetivo da tese, a verificação da aceitabilidade do modelo integrativo por um grupo de executivos de marketing do setor de serviços, pode-se afirmar que este foi plenamente alcançado.

É possível então citar as principais contribuições proporcionadas por essa tese:
- Identificação de três tipologias de abordagem de avaliação de marcas (marketing, financeira e de empresas);
- Apresentação dos principais modelos existentes em sob cada ponto-de-vista, totalizando 11 em marketing, 7 em finanças e 6 de empresas;
- A integração, a partir da perspectiva histórica e dos resultados da pesquisa realizada, dos principais elementos componentes do processo de construção e valor de uma marca;
- A verificação da aceitabilidade do modelo pelo grupo respondente selecionado;
- Uma sugestão de aderência à realidade mercadológica.

Finalmente, em se tratando de avaliação de marca, um assunto complexo e dominado por literatura estrangeira, com vários pontos de vistas e bastante controvérsia acerca da matéria, a proposta desta tese e sua relevância fundamentam-se exatamente na abordagem ao gestor brasileiro e o levantamento de suas opiniões acerca do tema aqui abordado.

Portanto, acredita-se que o presente estudo cumpriu seu propósito geral, isto é, expor os diferentes modelos de avaliação de marca, analisar os pertinentes ao marketing, integrá-los sob a ótica dos serviços e confrontá-los com a realidade de um grupo de executivos de marketing de serviços responsável pela tomada de decisões em seu ambiente de negócios.

Ressalte-se, porém que as conclusões aqui apresentadas precisam ser ponderadas com suas limitações. Principalmente quando analisados em conjunto os resultados alcançados não são conclusivos apontando a necessidade de aprofundamentos, os quais serão tratados no item relativo a sugestões para pesquisas futuras.

6.2 Limitações do estudo

Campomar (1991, p. 96) adverte que “tanto os métodos quantitativos quanto os qualitativos têm suas limitações e estas limitações devem ser claramente mencionadas nos trabalhos científicos a serem publicados”.
Uma restrição que se apresenta é a delimitação do segmento estudado. Como diz Eco (1977, p.7-9) “a primeira tentação do estudante é fazer uma tese que fale de muitas coisas”, mas uma maior amplitude sempre acarreta uma perda de seu foco inicial e “quanto mais se restringe o campo, melhor e com mais segurança se trabalha”. Assim, embora seja grande a vontade de se abordar outros públicos delimitou-se o âmbito do trabalho, optando-se por realizar a pesquisa somente com executivos de marketing na área de serviços.

Outra limitação é que, apesar de todos os meios disponíveis, a revisão de literatura encontra-se sempre sujeita à descobertas de novas propostas, tornando-se assim impossível abarcar todo o material existente e correndo-se o risco de não abordar novidades interessantes.

A escassez de tempo unida às pressões da vida moderna também se constituíram em limitações, uma vez que o público escolhido apresenta como característica marcante uma agenda atribulada e o pouco tempo disponível. Tal fato obrigou ao pesquisador exercer um trabalho minucioso na elaboração do roteiro da entrevista, assim como em sua execução.

Outro fator a apontar é a liberdade do entrevistador, a qual ao mesmo tempo em que esta se configura em elemento fundamental para a pesquisa aqui proposta, é apontada por autores como a principal desvantagem do método utilizado na pesquisa. (SELLTIZ et al, 1975, p.295)

As limitações inerentes ao tipo de pesquisa escolhida para aplicar na pesquisa de campo (qualitativa) também se fizeram presentes, impedindo, por exemplo, extrapolações dos resultados obtidos.

Finalmente, a grande limitação no método aplicado nesse estudo reside na complexidade envolvida na comparação entre as entrevistas. Além disso, sua análise pode vir a ser mais difícil e demorada quando confrontada com pesquisas que se utilizam de questionários estruturados e com pouca flexibilidade nas respostas (dicotômicas ou de múltipla escolha) e buscam quantificações exatas.
6.3 Sugestões para pesquisas futuras

Outros estudos poderão ampliar a abordagem feita neste trabalho. Analisando-se o estudo realizado emergem principalmente quatro linhas de pesquisa.

A primeira dirige-se no sentido do aperfeiçoamento do modelo, uma vez que o modelo integrativo aqui apresentado é uma proposição preliminar, sendo o estudo de caráter exploratório, necessita assim de posterior análise conclusiva, que conduza a refinamentos em sua concepção.

A segunda consiste em realizar o mesmo estudo (verificação da aceitabilidade do modelo integrativo) com outros públicos, como professores e estudantes, gerentes de compras e consumidores. Seria possível então, avançando-se no conhecimento adquirido, realizar um estudo comparativo a partir dos resultados obtidos com os diferentes segmentos.

A terceira sugere buscar um maior entendimento da aderência do modelo integrativo à realidade prática dos executivos de marketing de serviços, uma vez que, não se configurando em objetivo do presente estudo, o tema foi apenas superficialmente abordado e mostrou-se merecedor de um aprofundamento.

E a quarta e última linha seria testar efetivamente o modelo por meio de experimento, ou seja, verificar o seu desempenho quando aplicado na prática, fato necessário no apuro de uma nova sugestão, e consolidar as conclusões aqui apresentadas.
REFERÊNCIAS


DICIONÁRIO Aurélio Eletrônico, versão 3.0, Lexikon Informática, 1999. Conjunto de programas, 1 CD-ROM.


GODOY, Arlinda S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de administração de empresas, São Paulo v. 35, n.2, p. 57-63, mar./abr. 1995

GORDON, Wendy; LANGMAID, Roy. **Qualitative market research: a praticioner’s and buyer’s guide.** Aldershot: Gordon. 1988


HUBERMAN, A. M.; MILES, M. **The qualitative research`s companion.** Califórnia: Sage Publications. 2002


__________. **Building Customer-Based Brand Equity.** Marketing Management, vol.10, no2, Jul/Ago, 2001


LOVELOCK, Christopher H. *Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insight*. Journal of Marketing, p.11-12 summer 1983.


O poder da marca. Revista HSM Management. Março/Abril, ????


REVISTA Isto É Dinheiro. **Marcas que valem ouro.** 02 de Junho de 2004.

REVISTA Isto É Dinheiro. **Marcas que brilham.** 13 de Julho de 2005.

REVISTA VEJA. **O culto a marca.** 04 de Agosto de 2005, p.138-139.


RIEZEBOS, R. *Unravelling brand value: a conceptual model of consumer and producer-based brand value.* Erasmus University/Rotterdam School of Management, 1995.


ANEXOS

ANEXO 1 - Sugestões de Perguntas para Questionário de Brand Equity
ANEXO 2 - Sumário de medidas para avaliação do brand equity
ANEXO 3 - Ranking do PIB Mundial 2003
ANEXO 4 - Roteiro Proposto de Entrevista
ANEXO 5 - Representação de Tabuleiro e Peças Propostos
ANEXO1

Sugestão de perguntas para questionário de brand equity. (Lassar et al., 1995, p.16)

Performance
P1 – Dessa marca de televisão eu posso esperar uma performance superior
P2 – Durante o uso, essa marca de televisão dificilmente apresenta defeito
P3 – Essa marca de televisão é feita para funcionar sem problemas
P4 – Essa marca de televisão funciona muito bem

Imagem social
I1 – Essa marca de televisão fica bem com minha personalidade
I2 – Eu ficaria orgulhoso de possuir uma televisão dessa marca
I3 – Essa marca de televisão é bem considerada pelos meus amigos
I4 – Em termos de status e estilo, essa marca combina com minha personalidade

Valor
V1 – Essa marca tem um bom preço
V2 – Considerando o que eu paguei por essa marca de televisão, eu obtive muito mais do que meu dinheiro vale
V3 – Eu considero essa marca de televisão uma barganha devido aos benefícios que eu obtive

Grau de confiança
T1 – Eu considero a companhia e a pessoas que estão por trás dessas televisões bastante confiáveis
T2 – Em relação aos interesses dos consumidores, essa empresa parece bastante cuidadosa
T3 – Eu acredito que essa companhia não se aproveita dos consumidores

Ligação
A1 – Após observar essa marca de televisão, cresceu bastante minha afetção por ela
A2 – Por essa marca de televisão, eu tenho sentimentos pessoais positivos
A3 – Com o passar do tempo eu desenvolvi um sentimento caloroso em relação a essa marca de televisão
ANEXO 2

Sumário de medidas para avaliação do *brand equity* (*Aaker, 1996*)

**LEALDADE**

1. **Preço *Premium***
   - Para um produto Z, a marca X estabeleceu um preço $. Quanto a mais você pagaria pela marca Y no lugar da X?
   - Para um produto Z, você preferiria a marca X custando $ ou a marca Y custando $ + 1.
   - A marca X teria que custar _ _ _% a menos que a Y para que eu mude de marca.

2. **Satisfação/Lealdade**
   - Você se considera insatisfeito, satisfeito, maravilhado.
   - A marca atingiu suas expectativas?
   - A marca é única, é uma das duas, das três ou das várias que eu consumo.
   - Você compraria a marca em uma próxima oportunidade?
   - Você recomendaria a marca?

**QUALIDADE PERCEBIDA/LIDERANÇA**

3. **Qualidade Percebida**
   - Em comparação as outras, esta marca é:
     - De alta qualidade.
     - Consistentemente de alta qualidade.
     - A melhor, uma das melhores, uma das piores, a pior.

4. **Liderança/Popularidade**
   - Em comparação as outras, esta marca é:
     - Crescente em popularidade.
     - Líder em sua categoria.
     - Respeitada pelas inovações.
ASSOCIAÇÃO/DIFERENCIAMENTO

5. Valor Percebido
- A marca vale quanto custa.
- Há uma razão para comprar esta marca e não as demais.

6. Personalidade da Marca
- A marca tem personalidade.
- A marca é interessante.
- Tenho uma imagem clara do tipo de pessoa que usa essa marca.
- A marca tem uma história.

7. Associações Organizacionais
- Nesta marca eu confio.
- Admiro a marca e a organização.
- Ficaria orgulhoso de fazer negócios com a marca ou a organização.

Diferenciação
- Essa marca é diferente das demais.
- Essa marca é basicamente igual as demais.

CONSCIENTIZAÇÃO

8. Conscientização de Marca
- Nome de marcas nessa classe de produto.
- Você já ouviu falar dessa marca?
- Você tem uma opinião sobre essa marca?
- Essa marca lhe é familiar?

COMPORTAMENTO DE MERCADO

9. Participação de Mercado
- Participação de mercado baseada em pesquisa de mercado ou dados publicados.
10. Preço de Mercado e Cobertura de Distribuição
- Preço de mercado relativo.
- Percentual de lojas que comercializam a marca.
- Percentual de consumidores que tem acesso a marca.
ANEXO 3

Ranking do PIB Mundial 2003 (millions of Economy US dollars)\textsuperscript{46}

<table>
<thead>
<tr>
<th>Rank</th>
<th>Country</th>
<th>GDP</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>United States</td>
<td>10,881,609</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Japan</td>
<td>4,326,444</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Germany</td>
<td>2,400,655</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>United Kingdom</td>
<td>1,794,858</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>France</td>
<td>1,747,973 (a)</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>Italy</td>
<td>1,465,895</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>China</td>
<td>1,409,852</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>Spain</td>
<td>836,100</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>Canada</td>
<td>834,390</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>Mexico</td>
<td>626,080</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>Korea, Rep.</td>
<td>605,331</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>India</td>
<td>598,966</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>Australia</td>
<td>518,382</td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>Netherlands</td>
<td>511,556</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>Brazil</td>
<td>492,338</td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>Russian Federation</td>
<td>433,491</td>
</tr>
<tr>
<td>17</td>
<td>Switzerland</td>
<td>309,465</td>
</tr>
<tr>
<td>18</td>
<td>Belgium</td>
<td>302,217</td>
</tr>
<tr>
<td>19</td>
<td>Sweden</td>
<td>300,795</td>
</tr>
<tr>
<td>20</td>
<td>Austria</td>
<td>251,456</td>
</tr>
<tr>
<td>21</td>
<td>Turkey</td>
<td>237,972</td>
</tr>
<tr>
<td>22</td>
<td>Norway</td>
<td>221,579</td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>Denmark</td>
<td>212,404</td>
</tr>
<tr>
<td>24</td>
<td>Poland</td>
<td>209,563</td>
</tr>
<tr>
<td>25</td>
<td>Indonesia</td>
<td>208,311</td>
</tr>
<tr>
<td>26</td>
<td>Saudi Arabia</td>
<td>188,479</td>
</tr>
<tr>
<td>27</td>
<td>Greece</td>
<td>173,045</td>
</tr>
<tr>
<td>28</td>
<td>Finland</td>
<td>161,549</td>
</tr>
<tr>
<td>29</td>
<td>South Africa</td>
<td>159,886</td>
</tr>
<tr>
<td>30</td>
<td>Hong Kong, China</td>
<td>158,596</td>
</tr>
<tr>
<td>31</td>
<td>Portugal</td>
<td>149,454</td>
</tr>
<tr>
<td>32</td>
<td>Ireland</td>
<td>148,553</td>
</tr>
<tr>
<td>33</td>
<td>Thailand</td>
<td>143,163</td>
</tr>
<tr>
<td>34</td>
<td>Iran, Islamic Rep.</td>
<td>136,833</td>
</tr>
<tr>
<td>35</td>
<td>Argentina</td>
<td>129,735</td>
</tr>
<tr>
<td>36</td>
<td>Israel</td>
<td>103,689</td>
</tr>
<tr>
<td>37</td>
<td>Malaysia</td>
<td>103,161</td>
</tr>
<tr>
<td>38</td>
<td>Singapore</td>
<td>91,342</td>
</tr>
<tr>
<td>39</td>
<td>Czech Republic</td>
<td>85,438</td>
</tr>
</tbody>
</table>

|   | Country                  | Imports  
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>40</td>
<td>Venezuela, RB</td>
<td>84,793</td>
</tr>
<tr>
<td>41</td>
<td>Hungary</td>
<td>82,805</td>
</tr>
<tr>
<td>42</td>
<td>Egypt, Arab Rep.</td>
<td>82,427</td>
</tr>
<tr>
<td>43</td>
<td>Philippines</td>
<td>80,574</td>
</tr>
<tr>
<td>44</td>
<td>Colombia</td>
<td>77,559</td>
</tr>
<tr>
<td>45</td>
<td>New Zealand</td>
<td>76,256</td>
</tr>
<tr>
<td>46</td>
<td>Chile</td>
<td>72,416</td>
</tr>
<tr>
<td>47</td>
<td>United Arab Emirates</td>
<td>70,960</td>
</tr>
<tr>
<td>48</td>
<td>Pakistan</td>
<td>68,815</td>
</tr>
<tr>
<td>49</td>
<td>Puerto Rico</td>
<td>67,897</td>
</tr>
<tr>
<td>50</td>
<td>Algeria</td>
<td>65,993</td>
</tr>
<tr>
<td>51</td>
<td>Peru</td>
<td>61,011</td>
</tr>
<tr>
<td>52</td>
<td>Romania</td>
<td>60,358</td>
</tr>
<tr>
<td>53</td>
<td>Bangladesh</td>
<td>51,897</td>
</tr>
<tr>
<td>54</td>
<td>Nigeria</td>
<td>50,202</td>
</tr>
<tr>
<td>55</td>
<td>Ukraine</td>
<td>49,537</td>
</tr>
<tr>
<td>56</td>
<td>Morocco</td>
<td>44,491</td>
</tr>
<tr>
<td>57</td>
<td>Vietnam</td>
<td>39,157</td>
</tr>
<tr>
<td>58</td>
<td>Kuwait</td>
<td>35,369</td>
</tr>
<tr>
<td>59</td>
<td>Slovak Republic</td>
<td>31,868</td>
</tr>
<tr>
<td>60</td>
<td>Kazakhstan</td>
<td>29,749</td>
</tr>
<tr>
<td>61</td>
<td>Croatia</td>
<td>28,322</td>
</tr>
<tr>
<td>62</td>
<td>Ecuador</td>
<td>26,913</td>
</tr>
<tr>
<td>63</td>
<td>Slovenia</td>
<td>26,284</td>
</tr>
<tr>
<td>64</td>
<td>Luxembourg</td>
<td>26,228</td>
</tr>
<tr>
<td>65</td>
<td>Guatemala</td>
<td>24,730</td>
</tr>
<tr>
<td>66</td>
<td>Tunisia</td>
<td>24,282</td>
</tr>
<tr>
<td>67</td>
<td>Syrian Arab Republic</td>
<td>21,517</td>
</tr>
<tr>
<td>68</td>
<td>Oman</td>
<td>20,309</td>
</tr>
<tr>
<td>69</td>
<td>Bulgaria</td>
<td>19,859</td>
</tr>
<tr>
<td>70</td>
<td>Serbia and Montenegro</td>
<td>19,176</td>
</tr>
<tr>
<td>71</td>
<td>Libya</td>
<td>19,131</td>
</tr>
<tr>
<td>72</td>
<td>Lebanon</td>
<td>19,000</td>
</tr>
<tr>
<td>73</td>
<td>Sri Lanka</td>
<td>18,514</td>
</tr>
<tr>
<td>74</td>
<td>Lithuania</td>
<td>18,213</td>
</tr>
<tr>
<td>75</td>
<td>Sudan</td>
<td>17,793</td>
</tr>
<tr>
<td>76</td>
<td>Belarus</td>
<td>17,493</td>
</tr>
<tr>
<td>77</td>
<td>Costa Rica</td>
<td>17,482</td>
</tr>
<tr>
<td>78</td>
<td>Qatar</td>
<td>17,466</td>
</tr>
<tr>
<td>79</td>
<td>Dominican Republic</td>
<td>15,915</td>
</tr>
<tr>
<td>80</td>
<td>El Salvador</td>
<td>14,396</td>
</tr>
<tr>
<td>81</td>
<td>Kenya</td>
<td>13,842</td>
</tr>
<tr>
<td>82</td>
<td>Côte d'Ivoire</td>
<td>13,734</td>
</tr>
<tr>
<td>83</td>
<td>Angola</td>
<td>13,189</td>
</tr>
<tr>
<td>84</td>
<td>Panama</td>
<td>12,916</td>
</tr>
<tr>
<td>85</td>
<td>Cameroon</td>
<td>12,449</td>
</tr>
<tr>
<td>86</td>
<td>Cyprus</td>
<td>11,385</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Country</td>
<td>Population</td>
</tr>
<tr>
<td>---</td>
<td>--------------------------</td>
<td>------------</td>
</tr>
<tr>
<td>87</td>
<td>Uruguay</td>
<td>11,182</td>
</tr>
<tr>
<td>88</td>
<td>Yemen, Rep.</td>
<td>10,831</td>
</tr>
<tr>
<td>89</td>
<td>Iceland</td>
<td>10,499</td>
</tr>
<tr>
<td>90</td>
<td>Trinidad and Tobago</td>
<td>10,201</td>
</tr>
<tr>
<td>91</td>
<td>Uzbekistan</td>
<td>9,949</td>
</tr>
<tr>
<td>92</td>
<td>Yemen, Rep.</td>
<td>9,872 b</td>
</tr>
<tr>
<td>93</td>
<td>Jordan</td>
<td>9,860</td>
</tr>
<tr>
<td>94</td>
<td>Latvia</td>
<td>9,671</td>
</tr>
<tr>
<td>95</td>
<td>Estonia</td>
<td>8,383</td>
</tr>
<tr>
<td>96</td>
<td>Zimbabwe</td>
<td>8,304</td>
</tr>
<tr>
<td>97</td>
<td>Bolivia</td>
<td>8,024</td>
</tr>
<tr>
<td>98</td>
<td>Jamaica</td>
<td>7,817</td>
</tr>
<tr>
<td>99</td>
<td>Bahrain</td>
<td>7,683</td>
</tr>
<tr>
<td>100</td>
<td>Ghana</td>
<td>7,659</td>
</tr>
<tr>
<td>101</td>
<td>Botswana</td>
<td>7,388</td>
</tr>
<tr>
<td>102</td>
<td>Azerbaijan</td>
<td>7,124</td>
</tr>
<tr>
<td>103</td>
<td>Honduras</td>
<td>6,978</td>
</tr>
<tr>
<td>104</td>
<td>Bosnia and Herzegovina</td>
<td>6,963</td>
</tr>
<tr>
<td>105</td>
<td>Macao, China</td>
<td>6,765</td>
</tr>
<tr>
<td>106</td>
<td>Ethiopia</td>
<td>6,638</td>
</tr>
<tr>
<td>107</td>
<td>Senegal</td>
<td>6,496</td>
</tr>
<tr>
<td>108</td>
<td>Uganda</td>
<td>6,198</td>
</tr>
<tr>
<td>109</td>
<td>Albania</td>
<td>6,124</td>
</tr>
<tr>
<td>110</td>
<td>Turkmenistan</td>
<td>6,010</td>
</tr>
<tr>
<td>111</td>
<td>Nepal</td>
<td>5,835</td>
</tr>
<tr>
<td>112</td>
<td>Paraguay</td>
<td>5,814</td>
</tr>
<tr>
<td>113</td>
<td>Gabon</td>
<td>5,605</td>
</tr>
<tr>
<td>114</td>
<td>Congo, Dem. Rep.</td>
<td>5,600</td>
</tr>
<tr>
<td>115</td>
<td>Madagascar</td>
<td>5,459</td>
</tr>
<tr>
<td>116</td>
<td>Bahamas, The</td>
<td>5,260</td>
</tr>
<tr>
<td>117</td>
<td>Mauritius</td>
<td>5,225</td>
</tr>
<tr>
<td>118</td>
<td>Macedonia, FYR</td>
<td>4,705</td>
</tr>
<tr>
<td>119</td>
<td>Namibia</td>
<td>4,658</td>
</tr>
<tr>
<td>120</td>
<td>Mali</td>
<td>4,326</td>
</tr>
<tr>
<td>121</td>
<td>Mozambique</td>
<td>4,320</td>
</tr>
<tr>
<td>122</td>
<td>Cambodia</td>
<td>4,299</td>
</tr>
<tr>
<td>123</td>
<td>Zambia</td>
<td>4,299</td>
</tr>
<tr>
<td>124</td>
<td>Burkina Faso</td>
<td>4,182</td>
</tr>
<tr>
<td>125</td>
<td>Nicaragua</td>
<td>4,100</td>
</tr>
<tr>
<td>126</td>
<td>Georgia</td>
<td>3,937</td>
</tr>
</tbody>
</table>

World Development Indicators database, World Bank, September 2004
ANEXO 4

Roteiro Proposto de Entrevista

Bloco 1 – Caracterização do entrevistado e da empresa

Nome do entrevistado
Formação
Idade
Cargo ocupado
Principais atribuições
Tempo de empresa
Nome da empresa
Faturamento
Número de funcionários
Atividade principal
Nacionalidade do capital majoritário

Bloco 2 – Conhecimentos e Opiniões acerca do conceito e do papel da Marca

Como você define Marca?
O que é uma Marca forte?
O que é uma Marca valiosa?
Qual o papel da Marca em Serviços?
É diferente ou não do papel da Marca em Produtos? Em que sentido?
Bloco 3 – Opiniões espontâneas acerca das dimensões que compõem uma marca forte e de valor em Serviços

O que é uma Marca forte/de valor em Serviços? Quais são as variáveis (dimensões) importantes para uma Marca tornar-se forte em Serviços e ser considerada de valor?
Na sua visão, quais as etapas que uma Marca de Serviços passa até se tornar de valor?
Qual seria a primeira etapa, isto é a mais simples de se alcançar? E depois dela? E depois dela?
Qual seria a última etapa, isto é, a mais difícil, porém a mais importante de se alcançar para uma marca em serviços?

Bloco 4 – Aplicando dinâmica para construção do Modelo Integrativo

(Explicação o exercício e aplicação após o seu entendimento)
ANEXO 5

Representação de Tabuleiro e Peças Propostos

CATEGORIAS (em ordem alfabética)

- Conhecimento
- Distinção
- Imagem
- Importância
- Lealdade
### CARTÕES EXPLICATIVOS DAS CATEGORIAS

<table>
<thead>
<tr>
<th>Conhecimento da Marca</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Top-of-mind</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Conhecimento espontâneo da marca</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Conhecimento estimulado da marca</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Conhecimento total da marca (espontâneo + estimulado)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Familiaridade da marca</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Nível de conhecimento da marca comparado aos dos concorrentes</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Principal:</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Você conhece a marca do serviço?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Auxiliares:</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Qual o conhecimento da marca nesse segmento?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Qual o conhecimento da marca dos concorrentes nesse segmento?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>O conhecimento da marca é problema?</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
| Distinção da Marca | – Existência simples de diferenciação da marca  
– Grau de distinguibilidade  
– Diferenciação das associações feitas à marca  
– Distinção da marca em relação às existentes no mercado  
– Razão de compra que diferencia a marca das demais competidoras | Principal:  
– A marca do serviço é diferente das demais?  
Auxiliares:  
– Em que ela se diferencia?  
– Como ela se diferencia? |
<table>
<thead>
<tr>
<th>Imagem da Marca</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>− Representação mental da marca</td>
</tr>
<tr>
<td>− Associações de marca</td>
</tr>
<tr>
<td>− Percepções do consumidor sobre a marca</td>
</tr>
<tr>
<td>− Percepção do consumidor acerca da imagem social da marca</td>
</tr>
<tr>
<td>− Posicionamento da marca e de suas concorrentes</td>
</tr>
<tr>
<td>Principal:</td>
</tr>
<tr>
<td>− Qual a imagem que se tem da marca do serviço?</td>
</tr>
<tr>
<td>Auxiliares:</td>
</tr>
<tr>
<td>− Qual a lembrança (recordação) que você tem dessa marca?</td>
</tr>
<tr>
<td>− Qual a relação simbólica que você guarda dessa marca?</td>
</tr>
<tr>
<td>− Qual a imagem do grupo usuário dessa marca?</td>
</tr>
<tr>
<td>Importância da Marca (Posição)</td>
</tr>
<tr>
<td>------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>– Prestígio e influência da marca</td>
</tr>
<tr>
<td>– Relevância da imagem</td>
</tr>
<tr>
<td>– Tempo de mercado da marca</td>
</tr>
<tr>
<td>– Associações Organizacionais</td>
</tr>
<tr>
<td>– Grau de Confiança</td>
</tr>
<tr>
<td>– Atitudes do consumidor com relação à marca</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Principal:**
- Qual a importância da imagem que você tem da marca do serviço?

**Auxiliares:**
- Qual a posição ocupada pela imagem da marca em sua mente?
- Qual a força das sensações positivas do consumidor para com a marca?
- A organização, a qual o serviço está ligado possui credibilidade?
- Caso haja diferenciação entre elas, a admiração em causa se refere à marca ou a organização?
<table>
<thead>
<tr>
<th>Lealdade à Marca (Relacionamento)</th>
<th>Satisfação do Consumidor</th>
<th>Relacionamento (freqüência de compra e uso da marca)</th>
<th>Comprometimento com a marca</th>
<th>Nível de identificação pessoal</th>
<th>Intensidade, força da ligação atitudinal e do senso de comunidade</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Principal:</td>
<td>Qual é a sua relação de lealdade à marca do serviço?</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Auxiliares:</td>
<td>Qual é o seu nível de lealdade à marca do serviço?</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>De que forma a importância da marca (e também os fatores anteriores) conduz(em) a um relacionamento com a marca do serviço baseado na lealdade?</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>