

MODELOS DE AVALIAÇÃO DA MARCA

Maria João Soares Louro⁽¹⁾

Janeiro, 1999

1: Centro de Estudos de Gestão e Economia Aplicada – Núcleo de Estudos da Marca

Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais

Universidade Católica Portuguesa

Centro Regional do Porto

Rua Diogo Botelho 1327

4150 Porto

PORTUGAL

RESUMO

As marcas emergem progressivamente como uma dimensão central e um activo estratégico na acção das organizações. Neste sentido, a avaliação do desempenho das marcas assume uma grande importância para a sua gestão. Torna-se, também, necessário o desenvolvimento e articulação de um vocabulário comum. Perante a multiplicidade de conceitos e modelos de avaliação, procura-se contrastar e sintetizar as abordagens dominantes.

Agradeço ao Professor Dr. Paulo Lencastre, ao Dr. Paulo Cunha e à Dra. Margarida Pedro todo o apoio dado no desenvolvimento do presente trabalho.

As crescentes pressões para a eficiência na acção empresarial determinam uma maior permeabilização do marketing a preocupações e critérios de natureza financeira. Neste sentido, o desenvolvimento de programas de marketing depende de uma avaliação financeira que dificilmente assumirá custos cujo retorno seja difícil de identificar. A aproximação entre a área financeira e a área de marketing deve, inevitavelmente, ser mediada pela formação de uma linguagem comum, que compatibilize critérios financeiros e de mercado na avaliação do desempenho da marca. Este objectivo é, porém, condicionado pela inexistência de acordo, quer na literatura, quer na prática empresarial, relativamente ao objecto de medição – curto/longo prazo e tangível/intangível – e aos conceitos-base de análise – marca e valor da marca.

No que concerne ao objecto de medição do valor da marca, emerge uma dicotomia entre a capacidade de medir o desempenho da marca a curto prazo (vendas, quota de mercado e lucros) e a dificuldade de avaliar, objectivamente, o desempenho da marca a longo prazo, i.e. a dificuldade em aferir a potenciação do seu valor futuro e a sua capacidade de obter o retorno de investimentos passados.

O CONCEITO DE MARCA

A noção original de marca advém do sinal, identificador do proprietário, aplicado a bens, a animais ou a escravos. A ele estavam, historicamente, inerentes várias vantagens: (1) para o proprietário – promoção de uma mais rápida localização e identificação dos activos; (2) para o comprador – identificação da origem.

Posteriormente, a necessidade de protecção do valor patrimonial da marca levou à sua consideração como entidade jurídica. Na tabela seguinte [Tabela 1] podemos ver como a definição de marca é enquadrada.

Sequencialmente, o carácter distintivo da marca – fonte de diferenciação da oferta da empresa (Chamberlin, 1993) – evoluiu para uma combinação holística ao nível quer do produto, quer das suas associações e identificação [Tabela 1].

Tabela 1

Evolução do Conceito de Marca

MARCA – NOÇÃO CLÁSSICA	MARCA – NOÇÃO HOLÍSTICA
<ul style="list-style-type: none"> • Definição Jurídica: “Sinal ou conjunto de sinais nominativos, figurativos ou emblemáticos, que aplicados, por qualquer forma, num produto ou no seu invólucro o façam distinguir de outros idênticos ou semelhantes.” (Chantérac, 1989: 46)¹. • Definição de Marketing: “Nome, termo, sinal, símbolo, design ou combinação dos mesmos, destinada a identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores, assim como a diferenciá-los dos da concorrência” (Kotler, 1991: 442). 	<ul style="list-style-type: none"> • “Uma marca não é um produto. É a essência do produto, o seu significado e a sua direcção, que define a sua identidade no tempo e no espaço” (Kapferer, 1992: 11). • Segundo Aaker, J. (1997: 347), à marca pode ser associada uma personalidade, formalmente definida como um conjunto de características humanas que lhe são associadas. Neste sentido, constitui-se como: (1) uma fonte central de diferenciação dentro da sua categoria de produto (Halliday, 1996: 3); (2) um condutor central da preferência e taxa de uso do consumidor (Biel, 1993: 74) e (3) um denominador comum a nível transcultural (Plummer, 1985). Paralelamente, este conceito corporiza-se num conjunto de dimensões (Aaker, J., ibid.: 352): (1) Sinceridade (realista, honestidade, integral, alegre); (2) Emoção (desafiadora, espirituosa, imaginativa, actualizada); (3) Competência (confiável, inteligente, bem sucedida); (4) Sofisticação (status, charme); e (5) Robustez (resistente).

[Fonte: Elaboração Própria]

Na concepção holística, as marcas são vistas como objectos vivos que se relacionam com os consumidores. Ou seja, a marca poderá ser, assim, entendida como uma promessa de um compósito de atributos (reais vs. ilusórios, racionais vs. emocionais, tangíveis vs. intangíveis) geradores de satisfação. Os avanços nesta área estão, no entanto, condicionados pela falta de uma definição integradora desta visão.

Neste sentido, Aaker (1991: 14) refere a marca como sendo não só um activo estratégico, mas também, a fonte principal de vantagem competitiva para uma empresa² - visão centrada no negócio.

Numa outra conceptualização complementar (Ambler e Styles, 1997: 23), focalizada no consumidor, a marca poderá também ser entendida como a expressão de um conjunto de três tipos de benefícios proporcionados ao consumidor: (1) benefícios funcionais: relacionados com a qualidade intrínseca do produto/serviço e com a sua funcionalidade; (2) benefícios económicos: integradores de vantagens relativas, monetarizadas, em termos de custo e de tempo; e (3) benefícios psicológicos: de índole subjectiva, ligados às expectativas e percepções do consumidor determinantes para a sua satisfação.

O CONCEITO DE *BRAND EQUITY*

Embora as marcas traduzam uma realidade histórica com alguma expressividade e extensão espaço-temporal, a teorização do conceito constitui-se como um fenómeno recente. A sua primeira articulação aprofundada reporta-se ao artigo de Gardner e Levy, publicado na *Harvard Business Review* em 1955, e encontra-se fortemente associada à noção de “imagem de marca”³. Este conceito foi, até à década de 80, bastante periférico

relativamente ao marketing, sendo considerado insuficientemente desenvolvido para ser incorporado na linguagem e práticas profissionais (Feldwick, 1996: 93).

A identificação de divergências progressivas entre a valorização bolsista das acções das empresas e o seu valor contabilístico, no contexto do movimento de fusões e aquisições da década de 80, resultou na progressiva consciencialização da importância da imagem de marca e do valor monetário que lhe pode estar associado. Reflexo desta inflexão nas percepções dominantes, o conceito de imagem foi gradualmente substituído pela noção mais ampla de valor da marca. A viragem representa, em certa medida, uma mudança de paradigma na reflexão e na prática do marketing.

Neste contexto, o conceito de *brand equity* assume relevância ao integrar e operacionalizar o novo paradigma.

A pluralidade de perspectivas e definições de *brand equity*, patente na literatura, condiciona e limita o desenvolvimento de um constructo integrador e consensual.

Esta diversidade pode ser ilustrada pela recolha de um conjunto de conceptualizações do *brand equity*, onde Aaker foi pioneiro [Tabela 2].

Tabela 2

Brand Equity como conceito plural

- Aaker (1991: 15) definiu *brand equity* como um conjunto de activos e de passivos ligados a uma marca, ao seu nome e símbolo, que se adicionam ou se subtraem ao valor proporcionado por um produto ou serviço.

Os 5 componentes do *brand equity*, fontes de valor para o consumidor e para a empresa, são: (1) lealdade à marca; (2) notoriedade; (3) qualidade percebida; (4) associações à marca (para além da qualidade percebida) e (5) um compósito de propriedades do tipo patentes, marcas registadas e relações com distribuidores.

- Srivastava e Shocker (1991) desenvolvem uma definição de *brand equity* compreendida como “um conjunto de associações e comportamentos por parte dos 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 sustentada vantagem diferencial”. Por inferência, o *brand equity* pode ser, também, perspectivado como um passivo, na medida em que associações negativas (por exemplo, quando a qualidade percebida do produto é inferior à esperada) irão penalizar o esforço de marketing desenvolvido pela empresa. Esta situação pode levar à prática de descontos como forma do proprietário da marca assegurar as suas vendas (enfoque no preço).

[Fonte: Elaboração Própria]

A diversidade na literatura é potenciada pelo facto de um número significativo de autores apenas considerarem o *brand equity* como um activo intangível adicional ao

produto, enquanto que outros o equacionam como o valor financeiro da marca: por exemplo, Riezebos (1994: 4) elabora o conceito de *brand equity* numa perspectiva dual: (1) do proprietário (valoração financeira) e (2) do consumidor (designada como *Brand Added Value* – BAV).

O contributo central da definição de Srivastava e Shocker (1991) reside: (1) no papel nuclear atribuído à memória na operacionalização de *brand equity*, como reflexo não só da sua posição mediadora entre acção de marketing e os lucros, como também do seu carácter de reservatório de *brand equity* (associações, ...); (2) na centralidade que os consumidores assumem, enquanto participantes activos, no processo de construção do *brand equity* (perspectiva socio-constructivista do desenvolvimento de significados – Rijsman, 1995); e (3) na compreensão do *brand equity* como um activo em si mesmo, em detrimento da visão que a encara como uma mera valorização financeira da marca⁴.

Alternativamente, Feldwick (1996: 95) procura sistematizar as diversas interpretações do conceito de *brand equity* a partir de uma tipologia tripartida, como forma de clarificação da discussão em torno deste conceito. Nesta perspectiva, o *brand equity* pode ser compreendido como:

(1) o valor total da marca como um activo independente – quando é vendido ou incluído no balanço. Este conceito é frequentemente designado por “valoração da marca” (*brand valuation*)⁵.

(2) uma medida da força da ligação do consumidor à marca, identificada com o conceito de “força da marca” (*brand strenght*) – que inclui conceitos como notoriedade, estima, qualidade percebida e lealdade.

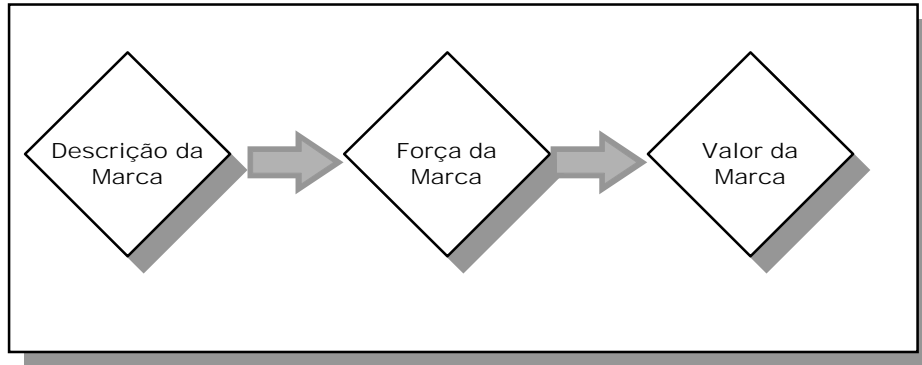
(3) uma descrição de associações e crenças detidas pelo consumidor face à marca, integrada no conceito de imagem de marca. Dado o conceito de imagem de marca ser um conceito de conceptualização plural, Feldwick optou pelo termo de “descrição da marca” (*brand description*).

As duas últimas dimensões (“força da marca” e “descrição da marca”) são, frequentemente, integradas no conceito de “valor da marca para o consumidor” (*consumer brand equity*), com o intuito de estabelecer uma distinção clara relativamente à primeira conceptualização – “valoração da marca” (*brand valuation*).

Verifica-se que, embora se tratem de conceitos diferentes, existe na literatura sobre *brand equity* a tendência para pressupor a existência de ligação [Figura 2] entre eles, na medida em que, a “força da marca”, sendo parcialmente explicada pela “descrição da marca”, determina de alguma forma o “valor da marca” (*brand value*).

Figura 2

As três dimensões do valor da marca



[Fonte: Feldwick, 1996, pp. 96]

Feldwick (1996: 96), no entanto, desvaloriza este pressuposto evidenciando que, a existir, a relação entre estas três dimensões é ténue, ou seja, a “força da marca” (*brand strenght*) não se assume como um forte determinante do “valor da marca” (*brand value*) e, por sua vez, a “força da marca” (*brand strenght*) é, apenas, ligeiramente afectada pela “descrição da marca” (*brand description*).

Neste sentido, Feldwick (ibid.: 96) propõe a análise desagregada das três dimensões, por não se encontrar clarificada a existência, intensidade e natureza de uma relação operacional entre elas.

DESENVOLVIMENTO DE UMA TIPOLOGIA DE MEDIÇÃO DO VALOR DA MARCA

A medição do valor de uma marca poderá ser considerada como um elemento determinante de avaliação da performance organizacional. Neste sentido, o conhecimento dos objectivos e aferição do grau em que estes foram atingidos constitui um importante passo para o sucesso empresarial.

Importa, porém, salientar que, apesar do rigor aritmético das medidas de valoração da marca (perspectiva de curto e longo prazo) estar aberto a debate, a gestão da marca beneficia da prossecução dos diversos passos inerentes ao seu processo de valorização (reforço do trabalho em equipa, da aprendizagem e do desenvolvimento de uma visão e linguagem partilhadas).

O processo de valorização de uma marca deve ser enquadrado numa perspectiva bidimensional do desempenho (Ambler e Styles, 1997: 127) que integra e expressa: (1) efeitos de curto prazo, traduzidos em benefícios realizados (vendas, quota de mercado e lucro) – “cash-flows presentes”; (2) efeitos de longo prazo, traduzidos em benefícios não-realizados (*brand equity*) – “cash-flows de amanhã”.

Neste âmbito torna-se pertinente proceder a uma sistematização e categorização das medidas de avaliação do desempenho de uma marca⁶ (Aaker, 1996; Ambler e Styles, 1997; Verhallen, *s.d.*) – ver Anexo 1.

O desenvolvimento destas medidas estrutura-se a partir de um conjunto de critérios e princípios configuradores da sua eficácia: (1) precisão e sensibilidade: relacionado com a capacidade das medidas retratarem variações e tendências evolutivas, i. e. é mais importante a avaliação da dinâmica da mudança e do seu sentido, do que a avaliação estática do *brand equity*; (2) previsibilidade: como o *brand equity* armazena os cash-flows futuros, torna-se pertinente usar medidas capazes de indicar, *ceteris paribus*, o futuro; (3) fiabilidade: reporta-se ao grau com que a medida é capaz de identificar correlações verdadeiras entre duas ou mais variáveis; (4) descrição da essência da marca: capacidade para medir o alinhamento entre a acção organizacional e a proposição de valor fundamental da marca; e (5) economia: determinação de um corpo de medidas que, de forma eficiente, sejam capazes de corresponder às necessidades de informação da empresa (Ambler e Styles, 1997: 132).

Assim, e conforme se sistematiza no Anexo 1, a medida do *brand equity* pode ser directa ou indirecta consoante a resposta do consumidor seja cognitiva e afectiva, ou comportamental⁷. As principais dimensões a considerar são a notoriedade, as associações/diferenciações, a qualidade percebida/liderança, a lealdade e o mercado.

(1) Medidas de Notoriedade

A notoriedade reflecte a presença da marca na mente dos consumidores. Poderá ser um elemento nuclear em algumas categorias de produtos e é usualmente uma dimensão central do *brand equity*. Estas medidas reflectem em parte o âmbito de alcance da marca em termos de mercados e segmentos de mercado; o aumento de notoriedade pode ser

um mecanismo para expandir o âmbito de actuação da marca, ao afectar as percepções e atitudes de consumidores que ainda não fazem parte do seu *target*.

A notoriedade de uma marca reflecte o conhecimento e a sua predominância na mente do consumidor. Esta dimensão pode ser medida fundamentalmente a dois níveis: notoriedade espontânea ou “memorização” (*recall*) e notoriedade assistida ou “reconhecimento” (*recognition*).

Importa, porém, realçar que diferentes categorias produtos tendem a possuir um nível de notoriedade diferente (por exemplo, a diferença entre um produto de grande consumo e um produto industrial) o que torna difícil a comparação. Adicionalmente, a medida da memória é, regra geral, complexa e difícil.

(2) Medidas de Associação/Diferenciação

As associações-chave de uma marca são um componente central do *brand equity*. Trazem porém consigo o problema de englobarem dimensões imaginárias específicas a uma categoria de produtos. O desafio é, assim, o de criar medidas que funcionem para diferentes produtos. Vejamos em concreto as mais importantes:

Rácio Valor/Custo. Um objectivo do *brand equity* é criar uma proposição de valor que, normalmente, envolve um benefício funcional. Se a marca não cria valor, será vulnerável à concorrência.

Personalidade da Marca. Para algumas marcas, a sua personalidade está intimamente ligada aos benefícios funcionais oferecidos. Para outras mais “intangibilizadas”, a personalidade da marca assume-se mais como um conceito, um valor, uma missão. Em qualquer dos casos, a personalidade da marca é imputada como factor de diferenciação da oferta da organização. Segundo Wells (1993: 345), a personalidade adiciona duas vantagens às marcas: (1) confere uma maior saliência – i.e. realça a marca; (2) inspira uma maior confiança – patente nas compras repetidas da marca e extensões. É óbvio que esta função tem uma importância acrescida para produtos “commoditizados”.

(3) Medidas de Qualidade Percebida/Liderança

Podem ser definidas como as percepções dos consumidores acerca da qualidade ou superioridade de um produto ou serviço, relativamente à sua funcionalidade e às suas alternativas. Estas dimensões não podem, no entanto, ser determinadas de forma objectiva por se tratarem de uma percepção e por integrarem considerações relativas ao que é importante para os consumidores. De facto, para além de ser um conceito diferente da satisfação do consumidor é, ainda, intangível. Como medidas mais relevantes iremos considerar:

Qualidade Percebida. Esta medida encontra-se relacionada com as restantes dimensões do *brand equity*, incluindo variáveis de benefícios funcionais específicos. Por isso, a qualidade percebida constitui uma medida de suporte a outras medidas.

Esta medida envolve sempre um ou vários produtos de referência que, por vezes, terão de ser explicados aos inquiridos, o que pode incrementar a dificuldade de interpretação dos resultados.

Liderança/Popularidade. A medida de qualidade percebida pode apresentar alguma falta de sensibilidade face às inovações dos concorrentes e, por isso, torna-se necessário ampliar o constructo de qualidade percebida a esta nova dimensão. O conceito de liderança é constituído por três dimensões que reflectem: (1) o síndrome do mérito associado à marca líder; (2) a dinâmica de aceitação do consumidor - dificuldade de “ir contra a moda”; e (3) as inovações dentro de uma categoria de produto.

(4) Medidas de Lealdade

A lealdade é uma dimensão-chave do *brand equity*. A base de consumidores leais a uma marca constitui uma barreira à entrada, um possível preço prémio, um maior tempo para responder às inovações dos concorrentes e uma defesa contra à concorrência baseada no preço. A lealdade é, por isso, de relevância suficiente para ser usada como variável critério - i. e. pode ser usada como fundamento de avaliação para outras medidas possíveis. Entre estas podemos considerar como mais importantes:

Preço-Relativo/Preço-Prémio. É um critério básico de lealdade à marca, ao indicar quanto é que o comprador está disposto a pagar pela marca, em comparação com outra marca que tenha uma oferta similar. Devemos, porém, ter em atenção, na sua aplicação, a necessidade de se proceder a uma segmentação congruente do mercado por lealdade (consumidores leais, consumidores irregulares, não-consumidores), uma vez que cada segmento terá uma perspectiva diferenciada relativamente ao preço. Paralelamente, esta medida é também definida relativamente a um conjunto de concorrentes devidamente identificados. Neste sentido, o preço-prémio poderá ser considerado como a melhor

medida do *brand equity* disponível, ao captar directamente e de forma relevante a lealdade dos consumidores.

A medida do preço-prémio apresenta, porém, restrições: (1) por se tratar de uma medida estritamente definida face a um conjunto de concorrentes efectivos não reflecte a existência de eventuais concorrentes potenciais; (2) poderão surgir problemas de interpretação, quando a marca tem diferentes concorrentes em diferentes mercados; e (3) há mercados onde as diferenças de preço não são relevantes, devido a restrições legais ou a forças de mercado (ex.: mercado de cigarros). Neste último contexto, o conceito de preço-prémio torna-se menos pertinente, já que o factor central é a captação de consumidores ao preço actual.

Experiências Anteriores de Utilização/Satisfação. A satisfação é uma medida directa da lealdade dos consumidores à marca, assumindo maior relevância nos serviços, onde a lealdade é frequentemente o resultado da acumulação de experiências anteriores.

Uma importante limitação destas duas medidas de lealdade resulta da impossibilidade de aplicação a não-consumidores. Outro problema resulta da dificuldade de interpretação do valor agregado de satisfação, o que torna necessário desenvolver um conjunto de medidas de lealdade por segmento de lealdade.

(5) Medidas de Mercado

As medidas de mercado são sempre medidas indirectas, baseadas no efectivo comportamento dos indivíduos. Por isso, face às restantes dimensões do *brand equity*

estas medidas apresentam a vantagem de não requererem inquéritos inconvenientes para os consumidores e onerosos, demorados e de difícil implementação e de interpretação para a organização. Esta vantagem só é partilhada com algumas medidas de lealdade à marca – como é o caso da supra referida sobre as experiências anteriores de utilização/satisfação – que poderá, também, ser medida via recolha de dados sobre compras repetidas. As principais medidas de mercado são:

Quota de Mercado. A performance de uma marca medida pelas vendas ou pela quota de mercado possibilita uma reflexão, válida e sensível, acerca da posição da marca junto dos consumidores. Quando a marca possui uma vantagem relativa na mente dos consumidores, a sua quota de mercado deve aumentar ou, pelo menos, não diminuir. Neste sentido, a quota de mercado apresenta-se como uma boa medida-síntese do *brand equity*, com a vantagem de ser fiável e objectiva.

Existem, no entanto, problemas de medição associados a esta medida: (1) dificuldade de definição da categoria de produto e dos concorrentes; (2) sensibilidade do indicador a estratégias de curto prazo – promoções, redução de preços,.. – limitando assim a perspectiva de longo prazo do *brand equity*.

Preço de Mercado/Distribuição. As vendas ou a quota de mercado representam medidas muito sensíveis no âmbito da distribuição. O ganho/perda de um ponto de distribuição, ou a actuação noutra área geográfica, podem afectar decisivamente as vendas. Por isso, é importante distinguir a valorização do *brand equity* baseada na mudança do âmbito da distribuição, do valor criado pelo reforço da notoriedade, da qualidade percebida e da lealdade. Esta medida poderá ser, assim, operacionalizada via identificação da

percentagem de lojas que vendem a marca e da percentagem de pessoas que têm acesso aos pontos de distribuição da marca.

Emergem, porém, problemas de conceptualização e de interpretação desta dimensão perante mercados caracterizados por diferentes canais de distribuição, diferentes variedades de oferta da marca e diferentes concorrentes.

Uma vez feita a síntese do que a investigação produziu relativamente à conceptualização e operacionalização do conceito *brand equity*, torna-se relevante proceder a uma caracterização sumária de como as empresas operam nesta matéria.

O *BRAND EQUITY* OPERACIONALIZADO: ANÁLISE DOS MODELOS DE MEDIÇÃO.

Perante a multiplicidade de conceptualizações relativas ao valor de uma marca, ao nível da sua definição e avaliação, empresas de consultoria e publicidade desenvolveram modelos de medição standardizados e orientados para a avaliação do desempenho de uma marca (Aaker, 1996; Ambler e Styles, 1997), alinhados a partir dos critérios de eficácia acima definidos (ver Anexo 2, para a identificação de alguns destes modelos).

A partir das bases de medição definidas no Anexo 1 (medidas indirectas – *inputs*; medidas directas; medidas indirectas – *outputs*) é possível identificar a existência de três tipos de modelos de avaliação do desempenho de uma marca:

(1) Modelos Unidimensionais

Aqui, inserem-se todos os modelos que medem o desempenho da marca a partir de uma única base de medição. É o caso dos *Brand Asset Valuator*, *Consumer Brand Equity*, *The Conversion Model*, *DBB Nedham WorldWide*, *Image Power*.

(2) Modelos Bidimensionais

Esta categoria integra modelos estruturados em torno de duas bases de medição. São por exemplo, os *Brand Equity Index*, *EquityTrend*, *Equity Monitor*.

(3) Modelos Tridimensionais

Reportam-se a índices do valor da marca que incorporam todos as bases de medição. Na nossa recolha apenas foi identificado o *Top Brands*.

A título ilustrativo iremos abordar três modelos: *Brand Asset Valuator*, *EquiTrend* e *Top Brands* desenvolvidos, respectivamente, pela Young & Rubicam, pela Total Research Corporation, e pela Interbrand, por se tratarem de propostas ambiciosas e representativas de cada uma das categorias.

Brand Asset Valuator, Young & Rubicam

Este indicador é constituído por quatro tipos de medidas: (1) diferenciação – mede o grau de distintividade da marca no mercado; (2) relevância – mede a pertinência e significado pessoal da marca para cada consumidor; (3) estima – mede a consideração

que o consumidor tem pela marca, dentro da sua categoria; (4) familiaridade – mede a compreensão do consumidor relativamente ao que a marca representa.

Subjacente a esta conceptualização encontra-se a seguinte hipótese de interligação sequencial destas quatro dimensões: diferenciação | relevância | estima | familiaridade.

Derivam daqui dois importantes conceitos:

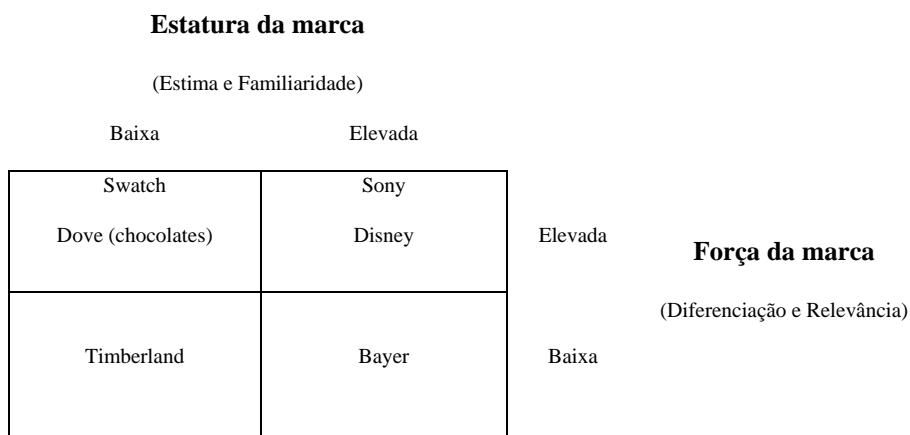
- (1) “força da marca” (*brand strenght*) = diferenciação + relevância: a lógica é que uma marca tem de possuir ambas as características para se assumir como uma marca forte. Neste sentido, a diferenciação assume um papel pioneiro na conceptualização, já que se encontra positivamente correlacionada com o valor da marca, i. e. um elevado grau de diferenciação reflecte-se num elevado valor da marca. Por isso, as novas marcas com ambição de se tornarem marcas líderes devem começar por desenvolver uma estratégia de diferenciação. Por outro lado, a relevância desempenha um papel complementar ao ser determinante para a atracção de uma base alargada de consumidores (por exemplo, Ferrari e Jaguar possuem elevados níveis de diferenciação associados a baixos níveis de relevância – poucos indivíduos consideram a hipótese de os comprar face à impraticabilidade do seu uso diário e ao seu custo elevado). Há ainda a salientar a existência de uma forte correlação positiva entre os níveis de relevância e os níveis de penetração nos lares;
- (2) “estatura da marca” (*brand stature*) = estima + familiaridade: a estima combina qualidade percebida com percepções de crescimento ou declínio na popularidade da

marca. Em média, a estima é largamente baseada na qualidade percebida, mas existem marcas para as quais um declínio ou crescimento na popularidade afectam decisivamente a estima. Por seu turno, a familiaridade indica que o consumidor não apenas conhece a marca, mas também compreende o seu significado e propósito, sendo por isso gerada através da intimidade do consumidor com a marca.

Neste âmbito é possível construir uma “grelha de poder” (*power grid*) a partir das dimensões “estatura da marca” (*brand stature*) e “força da marca” (*brand strenght*):

Figura 3

A grelha do poder da Young &Rubicam



[Fonte: Aaker, D. 1996: 309]

- (1) Elevadas estatura e força da marca – todas as marcas situadas neste quadrante detêm um elevado *brand equity*, que deve ser protegido e explorado (ex.: Sony, Disney);
- (2) Baixas estatura e força da marca – este quadrante é, em regra, composto por marcas nascentes ou ainda com pouco passado (ex.: Timberland), no entanto, uma marca

que permaneça demasiado tempo neste quadrante terá poucas hipóteses de se tornar forte a longo prazo;

- (3) Baixa estatura e elevada força da marca – as marcas aqui localizadas são, ou marcas fortes em nichos de mercado (ex.: Dove), ou marcas com oportunidades significativas de crescimento via desenvolvimento da sua estatura (ex.: Swatch);
- (4) Elevada estrutura e baixa força da marca – integra marcas cansadas mas que ainda retêm alguma estima e familiaridade (ex.: Bayer).

EquiTrend, Total Research Corporation

A *EquiTrend*, desenvolvida pela Total Research Corporation, apesar de se apresentar como uma medida de âmbito limitado quando comparada com o estudo da Young & Rubicam, tem vindo, pela via do desenvolvimento sistemático de uma base de dados, a potenciar a sua capacidade explicativa, quer da dinâmica do *brand equity*, quer dos seus efeitos.

A *EquiTrend* é baseada na medida de três activos do *brand equity*:

- (1) Saliência – é a percentagem de inquiridos que detêm uma opinião acerca da marca. Assim, tal como a medida da familiaridade da Young & Rubicam, ao exigir aos inquiridos uma opinião, ultrapassa os conceitos mais convencionais de notoriedade, reconhecimento e memorização;

- (2) Qualidade Percebida – este activo assume uma importância central na *EquiTrend*, por estar altamente associado com o gostar, confiar, ter orgulho e vontade de recomendar uma determinada marca. Define-se como rácio médio de qualidade no conjunto de todos aqueles que detêm uma opinião acerca da marca;

- (3) Satisfação do Usuário – é o rácio médio de qualidade que uma marca atinge entre os consumidores que a usam mais frequentemente, possibilitando por isso a análise da força de uma marca dentro da sua base de usuários. Por exemplo, a Toyota está classificada no 62º lugar em Qualidade Percebida, mas em 4º na Satisfação do Usuário. Um problema inerente à medida da satisfação do usuário prende-se com o facto de certas marcas, como a Mercedes, ao terem uma baixa taxa de incidência de uso, tornam-se inadequadas como base de estimativa da qualidade percebida.

Estas três medidas foram combinadas num rácio da *EquiTrend Brand Equity*. Apesar de ter sido uma tarefa difícil conseguiram neste contexto, generalizar algumas conclusões:

- (1) a partir dos dados de personalidade da marca da *EquiTrend* podemos associar muitas marcas, como a Kodak, a Fisher-Price e a Lego a uma personalidade carinhosa, íntegra, e terna;

- (2) a maioria das marcas estudadas possuem identidades claras;

- (3) marcas como a Mercedes, IBM e AT&T foram largamente beneficiadas ao assumirem um posicionamento baseado em tecnologia avançada e preço-prémio;

- (4) a análise dos dados da *EquiTrend*, demonstra uma correlação entre qualidade percebida e preço-prémio. Por exemplo, marcas como a Kodak, Mercedes, Levi's detêm substanciais vantagens em termos de qualidade percebida face aos seus concorrentes, por basearem a sua actuação na prática do preço-prémio. Esta correlação é suportada por fluxos causais recíprocos: uma marca forte e com elevada qualidade percebida comanda o preço-prémio e, por sua vez, o preço-prémio constitui-se como um importante indicador da qualidade percebida;
- (5) existe uma relação entre a qualidade percebida e a elasticidade preço. Os estudos empíricos realizados demonstraram que a diminuição de vendas provocada por um aumento de 10% do preço era substancialmente maior para uma marca percebida como detendo uma má qualidade, face a uma percebida como tendo uma qualidade superior;
- (6) a qualidade percebida é, também, influenciadora da taxa de usuários, i.e. existe uma relação quase linear entre a proporção de consumidores usuários e o rácio de qualidade percebida da marca;
- (7) existe uma relação entre o *brand equity*, medido pela *EquiTrend*, e o retorno de capital. Entre as marcas estudadas pela *EquiTrend*, o *brand equity* teve um impacto similar, quer no retorno de capital, quer no retorno do investimento (valor associado com o movimento no mercado de capitais), independentemente das despesas em publicidade e do nível de notoriedade das marcas.

Top Brands, Interbrand

A *Top Brands* da Interbrand é uma medida de avaliação das marcas mundiais de maior sucesso, que engloba um conjunto de critérios dirigidos quer às perspectivas de negócio da marca, quer às percepções dos consumidores.

Neste contexto, em 1990, 500 marcas foram avaliadas com base no seguinte conjunto de sete critérios e respectivos pressupostos:

- (1) Liderança – a marca líder no mercado é mais estável e poderosa do que as marcas seguidoras. Este critério reflecte o aproveitamento de economias de escala pela marca líder, relativamente à comunicação e à distribuição;
- (2) Estabilidade – marcas com identidades fortes e que se tornaram parte da cultura de um segmento de mercado são extremamente valiosas e poderosas;
- (3) Mercado – as marcas são mais valiosas quando estão em mercados com níveis crescentes ou estáveis de vendas e onde a estrutura de preços proporciona elevadas rendibilidades às empresas actantes;
- (4) Internacional – as marcas internacionais são mais valiosas do que as marcas nacionais ou regionais, especialmente devido ao aproveitamento de economias de escala. Ou seja, em termos gerais, quanto maior o âmbito do mercado de uma marca, mais valiosa esta será;

- (5) Tendência – existe expectativa de que o passado de uma marca em termos de vendas se reflecta na prosperidade futura da marca. Uma marca saudável e em crescimento indicia a sua contemporaneidade e relevância para os consumidores;
- (6) Suporte – todas as marcas que são focos de investimento tornam-se em marcas mais fortes face às restantes. É, no entanto, necessário considerar não só o nível quantitativo do suporte de investimento, como também a qualidade do mesmo;
- (7) Protecção – a força e a saúde da patente de uma marca (protecção jurídica) é condição necessária para o sucesso da marca.

A visão mais orientada para o negócio (em detrimento da visão mais orientada para o consumidor) patente no conjunto de critérios subjacente ao modelo *Top Brands* da Interbrand é útil na medida em que se orienta para a valorização financeira da marca. Em contrapartida tem como principal limite a sua subjectividade, quer no conjunto de critérios escolhidos, quer na avaliação das marcas que com eles é feita, o que torna difícil a defesa destas mesmas dimensões, afectando a fiabilidade das medidas e dos resultados das medidas.

Neste sentido, parece-nos indispensável identificar um conjunto de observações que relativizam as conclusões formuladas anteriormente:

- (1) as marcas mais antigas podem perder a sua força no mercado;
- (2) a capacidade de um mercado para criar e proteger margens é difícil de identificar;

- (3) uma marca local pode ter vantagens decorrentes de um contacto mais próximo com os consumidores e de um menor custo de coordenação relativamente a marcas internacionais;
- (4) o crescimento das vendas da marca, nomeadamente se obtido por sacrifício das margens, não é necessariamente saudável;
- (5) o suporte da marca pode ser ineficaz: despesas em publicidade não são sinónimo de uma eficaz criação e desenvolvimento de uma marca;
- (6) a protecção subjacente a uma patente, embora necessária, não é uma condição suficiente para criar valor à marca.
- (7) o modelo da Interbrand não considera o potencial da marca para apoiar extensões noutras categorias de produtos;

CONCLUSÃO

O trabalho desenvolvido enquadra-se no âmbito de um esforço de sistematização dos conceitos, abordagens e modelos dominantes na avaliação do desempenho das marcas. A sua limitação centra-se na incapacidade de integrar exhaustivamente a pluralidade de perspectivas formuladas. O seu contributo focaliza-se na identificação e caracterização de algumas das propostas centrais de investigação e gestão do *brand equity*. Neste contexto, resultam um conjunto de implicações para a investigação e para a gestão:

Implicações para a investigação

- (1) A importância de esforços de integração conceptual orientados para o desenvolvimento de um conceito, maximamente alargado, de medição do desempenho da marca.
- (2) A relevância de incorporar neste conceito uma dimensão internacional, como forma de: facilitar a comparação internacional; promover a existência de uma linguagem comum; adequar-se às realidades e práticas de actuação empresarial, de âmbito geográfico e cultural progressivamente mais alargado.

Implicações para a Gestão

- (1) O reconhecimento do papel e do valor da marca como activo das organizações (Aaker, 1991) obriga ao desenvolvimento de estratégias de gestão e potenciação do seu valor.
- (2) Esta gestão deve ser feita compatibilizando a obtenção de resultados de curto prazo com o investimento na capacidade de geração de valor futuro por parte da marca.
- (3) Os conceitos, sistemas e esforços regulares de medição do desempenho da marca emergem como elementos orientadores da reflexão estratégica e acção táctica das empresas, essenciais para uma integração bem sucedida de objectivos de curto e longo prazo.

NOTAS

1. A protecção legal não é igual para todos os tipos de nomes de marcas (Room, 1998: 15).
2. Esta consideração é confirmada no facto de vários directores gerais afirmarem que, perante uma situação de escolha prefeririam a propriedade das marcas relativamente aos restantes activos tangíveis, mais facilmente imitáveis (Ambler e Styles, 1997).
3. Entende-se por imagem de marca o conjunto de atributos e de associações, que os consumidores conectam ao nome de marca (Biel, 1993: 71).
4. A generalidade dos activos podem ser medidos de diferentes formas, consoante os interesses e o propósito de medida subjacente.
5. Fieldwick refere-se a este conceito como valor da marca (*brand value*).
6. A eficácia do desenvolvimento desta tipologia encontra-se condicionada pela grande pluralidade de perspectivas divergentes ao nível dos conceitos estruturantes.
7. Para uma análise de outros métodos propostos relativos à medição do *brand equity* ver: Kamakura, W.A. e Russell, G.J. 1993; Swait, J.; Erdem, T.; Louviere, J. e Dubelaar, C. 1993; Keller, K.L. 1993 e 1998.

REFERÊNCIAS

Aaker, D. 1996. Building Strong Brands, New York: Free Press.

Aaker, D. 1991. Managing Brand Equity, New York: Free Press.

Aaker, J. 1997. The Dimensions of Brand Personality. Journal of Marketing Research, pp. 347-356.

Ambler, T. e Styles, C. 1997. Marketing in the Modern World: Networks of SILK, London: livro aguardando publicação.

Biel, A. 1993. Converting Image Into Equity, pp. 67-82. Em Brand Equity and Advertising, David A. Aaker e Alexander Biel, (Eds.), Hillsdale, NJ: Laurence Erlbaum Associates.

Chamberlin, E. 1993. The Theory of Monopolistic Competition, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Chantérac, V. 1989. La marque à travers le droit, pp. 45-90. Em La Marque Moteur de la Competitivité des Entreprises et de la Crissance de l'Economie, J-N Kapferer e J-C Thoenig, (Eds.), Paris, McGraw-Hill.

Feldwick, P. 1996. Do we really need Brand Equity?, pp. 93-117. Em Linda Caller (Ed.), Researching Brands, Netherlands: Esomar.

Gardner, B. e Levy, S. 1955. The Product and the Brand. Harvard Business Review (March-April), pp. 33-39.

Halliday, J. 1996. Chrysler Brings Out Brand Personalities with '97 Ads. Adverstising Age, September, 30, pp. 3.

Kamakura, W.A. e Russell, G.J. 1993. Measuring Brand Value with Scanner Data. International Journal of Research in Marketing. pp. 9-22.

Kapferer, J.N. 1994. Strategic Brand Management. New York: Free Press.

Keller, K.L. 1993. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. Journal of Marketing. pp. 1-22.

Keller, K. L. 1998. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. Prentice-Hall.

Kotler, P. 1991. Marketing Management: analysis, planning, implementation and control. New York: Prentice-Hall International.

Plummer, J. 1985. Brand Personality: A Strategic Concept for Multinational Advertising. Em Marketing Educator's Conference. New York: Young and Rubicam, pp. 1-31.

Riezebos, R. 1995. Unravelling Brand Value: A Conceptual Model on Consumer- and Producer-based Brand Value. Working Paper N° 213, Erasmus Universiteit/Rotterdam School of Management.

Rijsman, J. 1996. Grupos nas Organizações. Em Carlos Marques e Pina e Cunha (Eds.), Comportamento Organizacional e Gestão. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Room, A. 1998. History of Branding. Em Hart, S. e Murphy, J. (Eds.), Brands: The New Wealth Creators. Interbrand: MACMILLAN Press.

Srivastava, R. K. e Shocker, A. D. 1991. Brand Equity: A Perspective on its Meaning and Measurement. Working Paper N° 91-124, Cambridge, Mass: Marketing Science Institute (1991).

Swait, J.; Erdem, T.; Louviere, J. e Dubelaar, C. 1993. The Equalization Price: a Measure of Consumer-Perceived Brand Equity. International Journal of Research in Marketing, pp. 23-45.

Verhallen, T. *s.d.* Brand Strength. Documento não publicado. Katholieke Universiteit Brabant, Netherlands.

Wells, W. D. 1993. Brand Equity, Elephants, and Birds: A Commentary, pp. 343-355. Em Brand Equity and Advertising, David A. Aaker e Alexander Biel, (Eds.), Hillsdale, NJ: Laurence Erlbaum Associat

Anexo 1

Medidas convencionais de avaliação do desempenho de uma marca

Base de Medição	Variáveis Critério	Medidas
Medidas Indirectas – <i>inputs</i> : Relacionadas com a gestão e comunicação do mix de marketing da empresa, face à concorrência.		<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Share of voice</i> (quota de despesas de comunicação da marca) ▪ Despesas de marketing como % das vendas ▪ Despesas totais de marketing ▪ Publicidade como % das despesas de marketing
Medidas Directas: Relacionadas com as memórias cognitivas e afectivas de cada consumidor.	Medida de Notoriedade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Notoriedade: <i>top of mind</i>, espontânea, assistida, total ▪ Respostas a publicidade (memória, gosto)
	Medida de Associação/Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Razão de compra ▪ Rácio valor/custo – factores percebidos de preço ▪ 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
	Medida de Qualidade Percebida/Liderança	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualidade percebida ▪ Liderança/popularidade
	Medida de Lealdade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiências anteriores de utilização/satisfação ▪ Lealdade expressa
Medidas Indirectas – <i>outputs</i> : Baseadas no efectivo comportamento dos consumidores.		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elasticidade do preço ▪ Preço-relativo/preço-prémio ▪ Lealdade comportamental
	Medida de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vendas ▪ % de vendas gasta em promoção ▪ Quota de mercado absoluta e relativa ▪ Intensidade e cobertura da distribuição ▪ Contribuição para o lucro ▪ Rentabilidade relativa ▪ Lucro económico/valor para accionistas ▪ Preço de mercado

[Fonte: Elaboração Própria]

Anexo 2

Modelos empresarias de avaliação do desempenho de uma marca

<i>Medida</i>	Organização	Dimensões de Avaliação				
		Inputs	Medidas Directas			Outputs Mercado
			Notoriedade	Associação/Diferenciação	Qualidade Percebida/Liderança	
<i>Brand Asset Valuator</i>	Young & Rubicam		Familiaridade	Diferenciação, Relevância, Estima		
<i>Brand Equity Index</i>	Longman-Moram Analytics, Inc.			Índice de durabilidade (futuras expectativas do consumidor face à marca)	Preço-relativo	Quota de mercado
<i>Consumer Brand Equity</i>	Leo Burnett Brand Consultancy					Vendas, Preço-pago, Distribuição
<i>The Conversion Model</i>	Market Facts, Inc.				Disponibilidade para continuar a comprar a marca	
	DDB Nedham WorldWide		Notoriedade	Gosto	Qualidade Percebida	
<i>EquiTrend</i>	Total Research Corporation			Saliência	Qualidade Percebida	Satisfação do usuário
<i>Equity Monitor</i>	Yankelovich, Clancy & Schulman			Factores que criam valor, Valor atitudinal	Valor comportamental	Valor económico
<i>Image Power</i>	Landor Associates		Familiaridade	Estima		
<i>Top Brands</i>	Interbrand	Suporte, Protecção			Liderança, Estabilidade	Tendência Mercado, Internacional

[Fonte: Elaboração Própria]