



RAE - Revista de Administração de Empresas

ISSN: 0034-7590

rae@fgv.br

Fundação Getulio Vargas

Brasil

João Soares Louro, Maria

MODELOS DE AVALIAÇÃO DE MARCA

RAE - Revista de Administração de Empresas, vol. 40, núm. 2, abril-junio, 2000, pp. 26-37

Fundação Getulio Vargas

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155118191003>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

MODELOS DE AVALIAÇÃO DE MARCA

Maria João Soares Louro

Professora da Universidade Católica Portuguesa e Doutoranda em
Marketing na Tilburg University (Holanda).

E-mail: mariajoao@mail.telepac.pt

RESUMO

As marcas emergem progressivamente como uma dimensão central e um ativo estratégico na ação das organizações. Neste sentido, a avaliação do desempenho das marcas assume uma grande importância para a sua gestão. Adicionalmente, tornam-se necessários o desenvolvimento e a articulação de um vocabulário comum. Perante a multiplicidade de conceitos e modelos de avaliação, são contrastadas e sintetizadas as abordagens académicas e empresariais dominantes.

ABSTRACT

Brands are emerging as a central dimension and a strategic asset in an organization's strategy. In this context, evaluating a brand's performance assumes a pivotal role for its effective management. Furthermore, the development and articulation of a common vocabulary become increasingly necessary. Considering the diversity in models and concepts, this paper develops a synthesis of dominant academic and practitioner approaches on brand evaluation.

PALAVRAS-CHAVE

Marca, *brand equity*, avaliação da marca.

KEY WORDS

Brand, *brand equity*, brand evaluation.

INTRODUÇÃO

As crescentes pressões para a eficiência na ação empresarial determinam maior permeabilização do *marketing* quanto 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 combine critérios financeiros e de mercado na avaliação do desempenho da marca. Esse objetivo é, porém, condicionado pela inexistência de acordo, quer na literatura, quer na prática empresarial, em relação ao objeto de medição – curto/longo prazo e tangível/intangível – e aos conceitos-base de análise – marca e valor da marca.

No que concerne ao objeto de medição do valor da marca, surge uma dicotomia entre a capacidade de medir o desempenho da marca a curto prazo (vendas, cota de mercado e lucros) e a dificuldade de avaliar objetivamente o desempenho da marca a longo prazo, isto é, 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 algumas vantagens: a) para o proprietário: promoção de uma mais rápida localização e identificação dos ativos, e b) para o comprador: identificação da origem.

Posteriormente, a necessidade de proteção

do valor patrimonial da marca levou à sua consideração como entidade jurídica¹. No Quadro 1, podemos ver como a definição de marca é enquadrada.

Sequencialmente, o caráter distintivo da marca – fonte de diferenciação da oferta da empresa (Chamberlin, 1993) – evoluiu para uma combinação holística no nível do produto ou das suas associações e identificação (Quadro 1).

Na concepção holística, as marcas são vistas como objetos vivos que se relacionam com os consumidores, ou seja, a marca poderá ser, dessa forma, entendida como uma promessa de um compósito de atributos (reais *versus* ilusórios, racionais *versus* emocionais, tangíveis *versus* intangíveis) geradores de satisfação. Os avanços nessa área estão, no entanto, condicionados à falta de uma definição integradora dessa visão.

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

Numa outra concepção complementar (Ambler e Styles, 1997, p. 23), focalizada no consumidor, a marca poderá também ser entendida como a expressão de um conjunto de três tipos de benefícios proporcionados ao consumidor: a) funcionais: relacionados com a qualidade intrínseca do produto/serviço e com a sua funcionalidade; b) econômicos: integradores de vantagens relativas avaliadas em termos de custo e de tempo; e c) psicológicos: de índole subjetiva, 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 exten-

Quadro 1 – Evolução do conceito de marca

	MARCA – NOÇÃO CLÁSSICA	MARCA – NOÇÃO HOLÍSTICA
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, p. 46)	
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 os diferenciar dos da concorrência.” (Kotler, 1991, p. 442)	“Uma marca não é um produto. É a essência do produto, o seu significado e a sua direção, que define a sua identidade no tempo e no espaço.” (Kapferer, 1992, p. 11)

são espaço-temporal, a teorização do conceito constitui-se como um fenômeno recente. A sua primeira articulação aprofundada é desenvolvida no artigo de Gardner e Levy, publicado na *Harvard Business Review* em 1955, encontrando-se fortemente associada à noção de “imagem de marca”³. Esse conceito foi, até a década de 80, bastante periférico em relação ao *marketing*, sendo considerado insuficientemente desenvolvido para ser incorporado na linguagem e nas práticas profissionais (Feldwick, 1996, p. 93).

A identificação de divergências progressivas entre a valorização bolsista das ações das empresas e o seu valor contábil, 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 dessa inflexão nas percepções dominantes, o conceito de imagem foi sendo gradualmente substituído pela noção mais ampla de valor da marca. A mudança representa, em certa medida, uma alteração de paradigma na reflexão e na prática do *marketing*.

Nesse contexto, o conceito de *brand equity* assume relevância ao integrar e concretizar o novo paradigma. A pluralidade de perspectivas e definições de *brand equity*, patente na literatura, condiciona e limita o desenvolvimento de um construto integrador e consensual. Essa diversidade pode ser ilustrada pela identificação de algumas das concepções mais difundidas do *brand equity*, nas quais Aaker foi pioneiro.

Aaker (1991, p. 15) definiu *brand equity* como um conjunto de ativos 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 cinco componentes do *brand equity*, fontes de valor para o consumidor e para a empresa, são: a) lealdade à marca; b) notoriedade; c) qualidade percebida; d) associações à marca (para além da qualidade percebida); e e) um compósito de propriedades do tipo patentes, marcas registradas 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 susten-

tada 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. Essa situação pode levar à prática de descontos como forma de o proprietário da marca assegurar as suas vendas (enfoque no preço).

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: por exemplo, Riezebos (1995, p. 4) elabora o conceito de *brand equity* numa perspectiva dual: a) do proprietário (valorização financeira) e b) do consumidor (designada como *Brand Added Value* (BAV)).

A contribuição central da definição de Srivastava e Shocker (1991) reside: a) no papel nuclear atribuído à memória na definição de *brand equity*, como reflexo não só da sua posição mediadora entre ação de *marketing* e os lucros mas também do seu caráter de reservatório de *brand equity* (associações, etc.); b) na centralidade que os consumidores assumem, como participantes ativos, no processo de construção do *brand equity* (perspectiva socioconstrutivista do desenvolvimento de significados – Rijsman, 1995); e c) na compreensão do *brand equity* como um ativo em si mesmo, em detrimento da visão que o encara como uma mera valorização financeira da marca⁴.

Alternativamente, Feldwick (1996, p. 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 desse conceito. Nessa perspectiva, o *brand equity* pode ser compreendido como:

- o valor total da marca como um ativo independente – quando é vendido ou incluído no balanço. Esse conceito é frequentemente designado por “valorização da marca” (*brand valuation*)⁵;
- uma medida da força da ligação do consumidor à marca, identificada com o conceito de “força da marca” (*brand strength*) – que inclui conceitos como notoriedade, estima, qualidade percebida e lealdade;
- uma descrição de associações e crenças de-

tidas pelo consumidor em face da marca, integrada no conceito de imagem de marca. Dado o conceito de imagem de marca ser um conceito de definição plural, Feldwick optou pelo termo “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 em relação à primeira concepção – “valorização da marca” (*brand valuation*).

Verificamos que, embora se trate de conceitos diferentes, existe na literatura sobre *brand equity* a tendência para pressupor a existência de ligação (Figura 1) 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*).

Feldwick (1996, p. 96), no entanto, desvaloriza esse pressuposto evidenciando que, se existir, a relação entre essas três dimensões é tênue, ou seja, a “força da marca” (*brand strength*) não consiste em um forte determinante do “valor da marca” (*brand value*) e, por sua vez, a “força da marca” (*brand strength*) é apenas ligeiramente afetada pela “descrição da marca” (*brand description*). Neste sentido, Feldwick (1996, p. 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 um elemento determinante de avaliação da *performance* organizacional. Nes-

se sentido, o conhecimento dos objetivos e a aferição do grau em que estes foram atingidos constituem um importante passo para o sucesso empresarial.

Importa, porém, salientar que, apesar de o rigor aritmético das medidas de valorização da marca (perspectiva de curto e longo prazo) estar aberto a debate, a gestão da marca beneficia-se da prossecução dos diversos passos inerentes ao seu processo de valorização (reforço do trabalho em equipe, 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, p. 127) que integra e expressa: a) efeitos de curto prazo, traduzidos em benefícios realizados (vendas, cota de mercado e lucro): “*cash-flows* presentes”; e b) efeitos de longo prazo, traduzidos em benefícios não-realizados (*brand equity*): “*cash-flows* de amanhã”.

Nesse 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 Quadro 2).

O desenvolvimento dessas medidas estrutura-se a partir de um conjunto de critérios e princípios configuradores da sua eficácia: a) precisão e sensibilidade: relacionadas com a capacidade de as medidas retratarem variações e tendências evolutivas, isto é, é mais importante a avaliação da dinâmica da mudança e do seu sentido do que a avaliação estática do *brand equity*; b) previsibilidade: como o *brand equity* armazena os *cash-flows* futuros, é pertinente usar medidas capazes de indicar, *ceteris paribus*, o futuro; c) fiabilidade: reporta-se ao grau com que a medida é capaz de identificar correlações verdadeiras entre duas ou mais variáveis; d) descrição da essência da marca: capacidade para

Figura 1 – As três dimensões do valor da marca



Fonte: Feldwick, 1996, p. 96.

medir o alinhamento entre a ação organizacional e a proposição de valor fundamental da marca; e e) 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, p. 132).

Assim, e conforme sistematizado no Quadro 2, a medida do *brand equity* pode ser direta ou indireta consoante a resposta do consumidor seja cognitiva e afetiva ou comportamental⁷. As principais dimensões a considerar são a notoriedade, as associações/diferenciações, a qualidade percebida/liderança, a lealdade e o mercado.

Quadro 2 – Medidas convencionais de avaliação do desempenho de uma marca

BASE DE MEDIÇÃO	VARIÁVEIS CRITÉRIO	MEDIDAS
Medidas indiretas – inputs: Relacionadas com a gestão e comunicação do <i>mix</i> de <i>marketing</i> da empresa, em face da concorrência		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Share of voice</i> (cota de despesas de comunicação da marca) • Despesas de <i>marketing</i> como % das vendas • Despesas totais de <i>marketing</i> • Publicidade como % das despesas de <i>marketing</i>
	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 • Quociente valor/custo – fatores 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
Medidas diretas: Relacionadas com as memórias cognitivas e afetivas de cada consumidor	Medida de lealdade	<ul style="list-style-type: none"> • Experiências anteriores de utilização/satisfação • Lealdade expressa
		<ul style="list-style-type: none"> • Elasticidade do preço • Preço relativo/preço-prêmio • Lealdade comportamental
Medidas indiretas – outputs: Baseadas no efetivo comportamento dos consumidores		
	Medida de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Vendas • % de vendas gasta em promoção • Cota de mercado absoluta e relativa • Intensidade e cobertura da distribuição • Contribuição para o lucro • Rentabilidade relativa • Lucro econômico/valor para acionistas • Preço de mercado

a) Medidas de notoriedade

A notoriedade reflete 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*. Essas medidas refletem 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 atuação da marca, ao afetar as percepções e atitudes de consumidores que ainda não fazem parte do seu *target*.

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

Importa, porém, realçar que diferentes categorias de 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.

b) Medidas de associação/diferenciação

As associações-chave de uma marca são um componente central do *brand equity*. Trazem consigo, porém, 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:

1. Quociente valor/custo: um objetivo 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.

2. Personalidade da marca⁸: para algumas marcas, a sua personalidade está intimamente ligada aos benefícios funcionais oferecidos. Para outras, com um maior grau de intangibilidade, a personalidade da marca se assume mais como um conceito, um valor, uma missão. Em qualquer dos casos, a personalidade da marca é imputada como fator de diferenciação da oferta da organização. Segundo Wells (1993, p. 345), a personalidade adiciona duas vantagens às marcas: a) confere maior saliência, isto é, realça a marca; b) inspira maior confiança, patente nas compras repetidas da marca e extensões. É

óbvio que essa função tem uma importância acrescida para produtos “commoditizados”.

c) Medidas de qualidade percebida/liderança

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

1. Qualidade percebida: essa medida se encontra 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. Essa 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.

2. Liderança/popularidade: a medida de qualidade percebida pode apresentar alguma falta de sensibilidade em face das inovações dos concorrentes e, por isso, é necessário ampliar o construto de qualidade percebida a essa nova dimensão. O conceito de liderança é constituído por três dimensões que refletem: a) a síndrome do mérito associado à marca líder; b) a dinâmica de aceitação do consumidor (dificuldade de “ir contra a moda”); e c) as inovações dentro de uma categoria de produto.

d) 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-prêmio, um maior tempo para responder às inovações dos concorrentes e uma defesa contra a concorrência baseada no preço. A lealdade é, por isso, de relevância suficiente para ser usada como variável-critério – isto é, pode ser usada como fundamento de avaliação para outras medidas possíveis. Entre estas, podemos considerar como mais importantes:

1. Preço relativo/preço-prêmio: é um critério

básico de lealdade à marca, ao indicar o quanto 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 em relação ao preço. Paralelamente, essa medida é também definida em relação a um conjunto de concorrentes devidamente identificados. Neste sentido, o preço-prêmio poderá ser considerado como a melhor medida do *brand equity* disponível, ao captar diretamente e de forma relevante a lealdade dos consumidores.

A medida do preço-prêmio apresenta, contudo, restrições: a) por se tratar de uma medida estritamente definida em face de um conjunto de concorrentes efetivos, não reflete a existência de eventuais concorrentes potenciais; b) poderão surgir problemas de interpretação, quando a marca tiver diferentes concorrentes em diferentes mercados; e c) há mercados em que 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-prêmio assume menor pertinência, já que o fator central é a captação de consumidores ao preço atual.

2. **Experiências anteriores de utilização/satisfação:** a satisfação é uma medida direta da lealdade dos consumidores à marca, assumindo maior relevância nos serviços em que a lealdade é frequentemente o resultado da acumulação de experiências anteriores.

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

e) Medidas de mercado

As medidas de mercado são sempre medidas indiretas, baseadas no efetivo comportamento dos indivíduos. Por isso, em face das restantes dimensões do *brand equity*, essas medidas apresentam a vantagem de não requererem in-

quéritos inconvenientes para os consumidores, onerosos, demorados e de difícil implementação e interpretação para a organização. Essa 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 coleta de dados sobre compras repetidas. As principais medidas de mercado são:

1. **Cota de mercado:** a *performance* de uma marca medida pelas vendas ou pela cota de mercado possibilita uma reflexão, válida e sensível, acerca da posição da marca com os consumidores. Quando a marca possui uma vantagem relativa na mente dos consumidores, a sua cota de mercado deve aumentar ou, pelo menos, não diminuir. Nesse sentido, a cota de mercado se apresenta como uma boa medida-síntese do *brand equity*, com a vantagem de ser fiável e objetiva.

Existem, no entanto, problemas de medição associados a essa medida: a) dificuldade de definição da categoria de produto e dos concorrentes; b) sensibilidade do indicador a estratégias de curto prazo (promoções, redução de preços, etc.), limitando, desse modo, a perspectiva de longo prazo do *brand equity*.

2. **Preço de mercado/distribuição:** as vendas ou a cota de mercado representam medidas muito sensíveis no âmbito da distribuição. O ganho/perda de um ponto de distribuição ou a atuação em outra área geográfica podem afetar 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. Essa medida poderá ser, assim, concretizada 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 concepção e de interpretação dessa 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 em relação à concepção e formulação do conceito *brand equity*, torna-se relevante proceder a uma caracterização sumária de como as empresas operam nessa matéria.

O BRAND EQUITY OPERACIONALIZADO: ANÁLISE DOS MODELOS DE MEDIÇÃO

Perante a multiplicidade de concepções 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 anteriormente definidos (ver Quadro 3), para a identificação de alguns desses modelos.

A partir das bases de medição definidas no Quadro 2 (medidas indiretas: *inputs*; medidas diretas; medidas indiretas: *outputs*), é possível identificar a existência de três tipos de modelos de avaliação do desempenho de uma marca:

a) 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 de Brand Asset Valuator, Consumer Brand Equity, The Conversion Model, DBB Nedham WorldWide e Image Power.

b) Modelos bidimensionais

Essa categoria integra modelos estruturados em torno de duas bases de medição. São, por exemplo, Brand Equity Index, EquiTrend e Equity Monitor.

c) Modelos tridimensionais

Incluem índices do valor da marca que incorporam todas as bases de medição. Na nossa coleta 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

Esse indicador é constituído por quatro tipos de medidas: a) diferenciação: mede o grau de distinção da marca no mercado; b) relevância: mede a pertinência e o significado pessoal da marca para cada consumidor; c) estima: mede a consideração que o consumidor tem pela marca, den-

tro da sua categoria; e d) familiaridade: mede a compreensão do consumidor em relação a o que a marca representa.

Subjacente a essa concepção, encontra-se a seguinte hipótese de interligação sequencial dessas quatro dimensões: diferenciação ⇒ relevância ⇒ estima ⇒ familiaridade.

Derivam daqui dois importantes conceitos:

a) “força da marca” (*brand strength*) = 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 concepção, já que se encontra positivamente correlacionada com o valor da marca, isto é, um elevado grau de diferenciação se reflete 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 atração 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 comprá-los em face da impraticabilidade do seu uso diário e do 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;

b) “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 afetam 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 pela intimidade do consumidor com a marca.

Nesse âmbito é possível construir uma “grelha de poder” (*power grid*) (Figura 2) a partir das dimensões “estatura da marca” (*brand stature*) e “força da marca” (*brand strength*).

a) **Estatura e força da marca elevadas:** todas as marcas situadas nesse quadrante

detêm um elevado *brand equity*, que deve ser protegido e explorado (ex.: Sony, Disney).

b) Estatura e força da marca baixas: esse quadrante é, em geral, composto por marcas nascentes ou ainda com pouco passado (ex.: Timberland); no entanto, uma marca que permanecer muito tempo nesse quadrante terá poucas chances de se tornar forte a longo prazo.

c) Estatura baixa e força da marca elevada: as marcas aqui localizadas são marcas fortes em nichos de mercado (ex.: Dove) ou marcas com oportunidades significativas de crescimento via desenvolvimento da sua estatura (ex.: Swatch).

d) Estatura elevada e força da marca baixa: integra marcas cansadas, mas que ainda retem alguma estima e familiaridade (ex.: Bayer).

Quadro 3 – Modelos empresariais de avaliação do desempenho de uma marca

Medida	Organização	DIMENSÕES DE AVALIAÇÃO					
		Inputs	Medidas diretas				Outputs Mercado
			Notoriedade	Associação/ diferenciação	Qualidade percebida/ liderança	Lealdade	
Brand Asset Valuator	Young & Rubicam		Familiaridade	Diferenciação, relevância, estima			
Brand Equity Index	Longman-Moram Analytics, Inc.			Índice de durabilidade (futuras expectativas do consumidor em face da marca)		Preço relativo	Cota de mercado
Consumer Brand Equity	Leo Burnett Brand Consultancy						Vendas, preço pago, distribuição
The Conversion Model	Market Facts, Inc.					Disponibilidade para continuar a comprar a marca	
	DDB Nedham WorldWide		Notoriedade	Gosto	Qualidade percebida		
EquiTrend	Total Research Corporation			Saliência	Qualidade percebida		Satisfação do usuário
Equity Monitor	Yankelovich, Clancy & Schulman			Fatores que criam valor, valor atitudinal		Valor comportamental	Valor econômico
Image Power	Landor Associates		Familiaridade	Estima			
Top Brands	Interbrand	Suporte, proteção			Liderança, estabilidade	Tendência	Mercado, internacional

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, potencializar a sua capacidade explicativa, quer da dinâmica do *brand equity*, quer dos seus efeitos.

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

- a) **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;
- b) **qualidade percebida:** esse ativo assume uma importância central na EquiTrend, por estar altamente associado com gostar, confiar, ter orgulho e vontade de recomendar uma determinada marca. É definido como o quociente médio de qualidade no conjunto de todos aqueles que detêm uma opinião acerca da marca;
- c) **satisfação do usuário:** é o quociente médio de qualidade que uma marca atinge entre os consumidores que a usam mais frequentemente, possibilitando a análise da força de uma marca dentro da sua base de usuários. Por exemplo, a Toyota está classificada em 62º lugar em Qualidade Percebida, mas em 4º em Satisfação do Usuário. Um problema inerente à medida da satisfação do usuário prende-se ao fato de certas marcas, como a Mercedes, ao terem uma baixa taxa de inci-

dência de uso, tornarem-se inadequadas como base de estimativa da qualidade percebida.

Essas três medidas foram combinadas num quociente da EquiTrend *Brand Equity*. Apesar de ter sido uma tarefa difícil, neste contexto, algumas conclusões foram generalizadas:

- a) 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;
- b) a maioria das marcas estudadas possui identidades claras;
- c) marcas como Mercedes, IBM e AT&T foram largamente beneficiadas ao assumirem um posicionamento baseado em tecnologia avançada e preço-prêmio;
- d) a análise dos dados da EquiTrend demonstra uma correlação entre qualidade percebida e preço-prêmio. Por exemplo, marcas como Kodak, Mercedes e Levi's detêm substanciais vantagens em termos de qualidade percebida em face dos seus concorrentes, por basearem a sua atuação na prática do preço-prêmio. Essa correlação é suportada por fluxos causais recíprocos: uma marca forte e com elevada qualidade percebida comanda o preço-prêmio e, por sua vez, o preço-prêmio constitui-se como um importante indicador da qualidade percebida;
- e) existe uma relação entre a qualidade percebida e a elasticidade do 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, em

Figura 2 – A grelha do poder da Young & Rubicam

ESTATURA DA MARCA (Estima e familiaridade)			
Baixa	Elevada		
Swatch Dove (chocolates)	Sony Disney	Elevada	FORÇA DA MARCA (Diferenciação e relevância)
Timberland	Bayer	Baixa	

Fonte: Aaker, 1996, p. 309.

face de uma percebida como tendo uma qualidade superior;

- f) a qualidade percebida é, também, influenciadora da taxa de usuários, isto é, existe uma relação quase linear entre a proporção de consumidores usuários e o quociente de qualidade percebida da marca;
- g) 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 tanto às perspectivas de negócio da marca quanto às percepções dos consumidores.

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

- a) **liderança:** a marca líder no mercado é mais estável e poderosa do que as marcas seguidoras. Esse critério reflete o aproveitamento de economias de escala pela marca líder, em relação à comunicação e à distribuição;
- b) **estabilidade:** marcas com identidades fortes e que se tornaram parte da cultura de um segmento de mercado são extremamente valiosas e poderosas;
- c) **mercado:** as marcas são mais valiosas quando estão em mercados com níveis crescentes ou estáveis de vendas e quando a estrutura de preços proporciona elevados retornos às respectivas empresas;
- d) **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;
- e) **tendência:** existe expectativa de que o passado de uma marca em termos de vendas se reflita na prosperidade futura da marca. Uma marca saudável e em crescimento indicia a sua contemporaneidade e relevância para os consumidores;
- f) **suporte:** todas as marcas que são focos de

investimento se tornam marcas mais fortes em face das restantes. É, no entanto, necessário considerar não só o nível quantitativo do suporte de investimento mas também a sua qualidade;

- g) **proteção:** a força e a saúde da patente de uma marca (proteção 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 subjetividade, quer no conjunto de critérios escolhidos, quer na avaliação das marcas que com eles é feita, o que torna difícil a defesa dessas mesmas dimensões, afetando a fiabilidade das medidas e dos resultados das medidas.

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

- a) as marcas mais antigas podem perder a sua força no mercado;
- b) a capacidade de um mercado para criar e proteger margens é difícil de identificar;
- c) uma marca local pode ter vantagens decorrentes de um contato mais próximo com os consumidores e de um menor custo de coordenação em relação a marcas internacionais;
- d) o crescimento das vendas da marca, nomeadamente se obtido por sacrifício das margens, não é necessariamente saudável;
- e) o suporte da marca pode ser ineficaz: despesas em publicidade não são sinónimo de uma eficaz criação e desenvolvimento de uma marca;
- f) a proteção subjacente a uma patente, embora necessária, não é uma condição suficiente para criar valor à marca;
- g) o modelo da Interbrand não considera o potencial da marca para apoiar extensões em outras 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 li-

mitação centra-se na incapacidade de integrar exaustivamente a pluralidade de perspectivas formuladas. A sua contribuição focaliza-se na identificação e caracterização de algumas das propostas centrais de investigação e gestão do *brand equity*. Nesse contexto, resulta um conjunto de implicações para a investigação e para a gestão.

Implicações para a investigação

- a) A importância de esforços de integração conceitual orientados para o desenvolvimento de um conceito, maximamente alargado, de medição do desempenho da marca.
- b) A relevância de incorporar nesse 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 atuação empresarial, de âmbito geográfico e cultural progressivamente mais alargado.

Implicações para a gestão

- a) O reconhecimento do papel e do valor da marca como ativo das organizações (Aaker, 1991) obriga o desenvolvimento de estratégias de gestão e potenciação do seu valor.
- b) Essa gestão deve ser feita balanceando a obtenção de resultados de curto prazo com o investimento na capacidade de geração de valor futuro por parte da marca.
- c) Os conceitos, sistemas e esforços regulares de medição do desempenho da marca emergem como elementos orientadores da reflexão estratégica e da ação tática das empresas, essenciais para uma integração bem-sucedida de objetivos de curto e longo prazo. ○

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. *Managing brand equity*. New York : Free Press, 1991.
- AAKER, D. *Building strong brands*. New York : Free Press, 1996.
- AAKER, J. The dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, v. 34, p. 347-56, Aug. 1997.
- AMBLER, T., STYLES, C. *Marketing in the modern world: networks of silk*. London, 1997. (Livro aguardando publicação).
- BIEL, A. Converting image into equity. In: AAKER, David A., BIEL, Alexander (Eds.). *Brand equity and advertising*. Hillsdale, NJ : Laurence Erlbaum Associates, 1993. p. 67-82.
- CHAMBERLIN, E. *The theory of monopolistic competition*. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1993.
- CHANTÉRAC, V. La marque à travers le droit. In: KAPFERER, J. N., THOENIG, J. C. (Eds.). *La marque moteur de la compétitivité des entreprises et de la croissance de l'économie*. Paris : McGraw-Hill, 1989. p. 45-90.
- FELDWICK, P. Do we really need brand equity? In: CALLER, Linda (Ed.). *Researching brands*. Netherlands : Esomar, 1996. p. 93-117.
- GARDNER, B., LEVY, S. The product and the brand. *Harvard Business Review*, p. 33-9, Mar./Apr. 1955.
- HALLIDAY, J. Chrysler brings out brand personalities with '97 Ads. *Advertising Age*, v. 30, p. 3, Sept. 1996.
- KAMAKURA, W. A., RUSSELL, G. J. Measuring brand value with Scanner Data. *International Journal of Research in Marketing*, v. 10, n. 1, p. 9-22, 1993.
- KAPFERER, J. N. *Strategic brand management*. New York : Free Press, 1992.
- KELLER, K. L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, v. 57, p. 1-2, Jan. 1993.
- KELLER, K. L. *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. Upper Saddle River : Prentice-Hall, 1998.
- KOTLER, P. *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. New York : Prentice-Hall International, 1991.
- PLUMMER, J. Brand personality: a strategic concept for multinational advertising. In: MARKETING educator's conference. New York : Young & Rubicam, 1985. p. 1-31.
- RIEZBOS, R. Unravelling brand value: a conceptual model on consumer and producer-based brand value. Erasmus Universiteit/Rotterdam School of Management, 1995. (Working Paper n. 213).
- RIJSMAN, J. Grupos nas organizações. In: MARQUES, Carlos, PINA e CUNHA, Miguel (Eds.). *Comportamento organizacional e gestão*. Lisboa : Publicações Dom Quixote, 1995.
- ROOM, A. History of branding. In: HART, S., MURPHY, J. (Eds.). *Brands: the new wealth creators*. Interbrand : Macmillan Press, 1998.
- SRIVASTAVA, R. K., SHOCKER, A. D. Brand equity: a perspective on its meaning and measurement. Cambridge, Mass : Marketing Science Institute, 1991. (Working Paper n. 91-124).
- SWAIT, J. et al. The equalization price: a measure of consumer-perceived brand equity. *International Journal of Research in Marketing*, p. 23-45, 1993.
- VERHALLEN, T. *Brand strength*. Netherlands : Katholieke Universiteit Brabant, s.d. (Documento não publicado).
- WELLS, W. D. Brand equity, elephants, and birds: a commentary. In: AAKER, David A., BIEL, Alexander (Eds.). *Brand equity and advertising*. Hillsdale, NJ : Laurence Erlbaum Associates, 1993. p. 343-55.

NOTAS

1. A proteção legal não é igual para todos os tipos de nomes de marcas (Room, 1998, p. 15).
2. Essa consideração é confirmada pelo fato de vários diretores-gerais afirmarem que, perante uma situação de escolha, prefeririam a propriedade das marcas em relação aos restantes ativos 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, p. 71).
4. A generalidade dos ativos pode ser medida de diferentes formas, consoante os interesses e o propósito de medida subjacente.
5. Feldwick denomina esse conceito como valor da marca (*brand value*).
6. A eficácia do desenvolvimento dessa tipologia encontra-se condicionada pela grande pluralidade de perspectivas divergentes ao nível dos conceitos fundadores.
7. Para uma análise de outros métodos propostos relativos à medição do *brand equity*, ver: Kamakura e Russell, 1993; Swait et al., 1993 e Keller, 1993 e 1998.
8. Segundo Aaker (1997, p. 347), a marca pode ser associada uma personalidade, formalmente definida como um conjunto de características humanas que lhe são associadas. Neste sentido, constitui-se como: a) uma fonte central de diferenciação dentro da sua categoria de produto (Halliday, 1996, p. 3); b) um condutor central da preferência e taxa de uso do consumidor (Biel, 1993, p. 74); e c) um denominador comum em nível transcultural (Plummer, 1985).