



Revista Portuguesa e Brasileira de
Gestão

ISSN: 1645-4464

revistas.indeg@iscte.pt

ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa
Portugal

Brito, Carlos

Uma abordagem relacional ao valor da marca

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, vol. 9, núm. 1-2, junio, 2010, pp. 49-63

ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Lisboa, Portugal

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388539122006>

- 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

Uma abordagem relacional ao valor da marca

por Carlos Brito

RESUMO: As marcas não são meros sinais. As marcas não se resumem também a simples elementos que ajudam a posicionar produtos e empresas. Durante muitos anos, as marcas foram encaradas como elos de ligação entre os produtos/empresas e os seus clientes. Contudo, esta perspectiva mudou significativamente na medida em que as marcas são hoje encaradas como parceiras nos relacionamentos que se estabelecem com os consumidores. Neste contexto, este trabalho desenvolve um modelo integrado que tem por base uma perspectiva relacional do valor da marca.

Palavras-chave: Marca, Marketing Relacional, Interação, Valor da Marca, Notoriedade, Imagem, Fidelidade, Envolvimento, Emoção

TITLE: A relational perspective of brand equity

ABSTRACT: Brands are not just a sign. Brands are not just elements that position products and companies. For many years, brands have been regarded as links between products/companies and their customers. However, this view has dramatically changed inasmuch as brands are now considered partners of the relationships they establish with consumers. In this line, this working paper develops a holistic model on the basis of a relational perspective of brand equity.

Key words: Brand, Relationship Marketing, Interaction, Brand Equity, Awareness, Image, Loyalty, Attachment, Emotion

TITULO: Un enfoque relacional del valor de la marca

RESUMEN: Las marcas no son meros signos. Las marcas no se limitan a simples elementos que también ayudan a posicionar los productos y empresas. Durante muchos años, las marcas eran vistas como los vínculos entre los productos/empresas y sus clientes. Sin embargo, esta perspectiva ha cambiado significativamente en que las marcas se ven ahora como socias en las relaciones que se establecen con los consumidores. En este contexto, el documento de trabajo desarrolla un modelo integrado que se basa en una perspectiva relacional del valor de la marca.

Palabras-clave: Marca, Marketing Relacional, Interacción, El Valor de la Marca, La Reputación, La Imagen, La Lealtad, El Compromiso, La Emoción

Segundo a American Marketing Association (AMA), uma marca é «um nome, termo, desenho, símbolo ou qualquer outro elemento característico que identifica e distingue o produto ou serviço de uma empresa dos de outras empresas». É interessante comparar esta definição com a que é proposta, em Portugal, pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial: «a marca pode ser constituída por

um sinal ou conjunto de sinais susceptíveis de representação gráfica, nomeadamente palavras, incluindo nomes de pessoas, desenhos, letras, números, sons, a forma do produto ou da respectiva embalagem, desde que sejam adequados a distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos de outras empresas». Embora o segundo seja mais detalhado, é fácil verificar que, na sua essência, os dois conceitos são

muito semelhantes. Pode-se, por isso, afirmar que a noção proposta pela AMA é, de algum modo, restrita na medida em que segue de muito perto o conceito jurídico de marca.

A verdade é que do ponto de vista do marketing, a noção de marca é mais abrangente, visto não se limitar a um conjunto de sinais que servem para distinguir produtos e serviços (Elliott e Percy, 2007). Mais do que isso, é também um elemento de posicionamento e, indo ainda mais longe, é algo que é construído pelo mercado. Notoriedade, imagem e lealdade, sendo conceitos fundamentais na gestão das marcas, estão de algum modo ausentes na definição da AMA.

É essa a razão que leva Keller (2003, p. 3) a afirmar que é importante fazer-se a distinção «entre a definição da AMA de ‘marca com m pequeno’ daquilo que é prática nos negócios de ‘marca com m grande’». A importância do mercado, ou melhor, dos clientes, na construção de uma marca leva mesmo Keller a defender que, «apesar de caber às empresas promoverem a criação da marca através de programas de marketing e outras actividades, em última instância a *marca é qualquer coisa que reside na mente dos consumidores*» (op. cit., p. 13, *italico do autor*).

Seguindo esta linha de pensamento, considera-se que uma marca é mais do que um conjunto de sinais de identidade (nome, logótipo, assinatura, *jingle*, etc.). Na realidade, interligando-se com a estratégia de posicionamento, a marca é, em última instância, construída pelos próprios clientes. Ou melhor, a sua construção é um processo que envolve os clientes, sem os quais não faz sentido falar em notoriedade, imagem e lealdade, conceitos essenciais na gestão das marcas de um ponto de vista de marketing.

Esta perspectiva remete directamente para a questão do valor da marca. Com efeito, a importância crescente das

A marca é, em última instância, construída pelos próprios clientes. A sua construção é um processo que envolve os clientes, sem os quais não faz sentido falar em notoriedade, imagem e lealdade, conceitos essenciais na gestão das marcas de um ponto de vista de marketing.

marcas nas organizações resulta do facto de não se limitarem a servir para distinguir os produtos e os serviços entre si. Mais do que isso, são algo que tem e gera valor. O conceito de valor da marca começa a ser desenvolvido na década de 1980, dando origem a duas correntes distintas: uma, de natureza mais financeira, que se centra no valor para a empresa que detém a marca; a outra, mais focalizada nos clientes, que procura analisar o impacto nas suas atitudes e comportamentos.

Este artigo focaliza-se na segunda perspectiva – para uma visão genérica da abordagem financeira, ver Elliott e Percy (2007) e Srinivasan *et al.* (2005). Para além desta secção introdutória, estrutura-se em quatro secções principais. Na primeira, abordam-se as principais fontes de valor da marca. A segunda centra-se de modo específico no relacionamento entre as marcas e os clientes, a que se segue o desenvolvimento de um modelo integrado sobre o valor da marca numa perspectiva relacional. O artigo termina com uma conclusão onde se procura evidenciar o carácter inovador do modelo proposto.

Fontes de valor da marca

Aaker (1996, pp. 7-8) define valor de uma marca «como o conjunto de activos (e passivos) ligados ao nome e símbolo da marca que adicionam (ou subtraem) valor a um produto ou serviço de uma empresa e/ou aos clientes dessa empresa». Na sua obra seminal de 1991, **Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand**

Carlos Brito

cbrito@fep.up.pt

Professor Associado com Agregação na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto, Portugal.

Associate Professor at the Faculty of Economics of the University of Oporto, Portugal.

Profesor asociado en la Facultad de Economía de la Universidad del Oporto, Portugal.

Recebido em Outubro de 2009 e aceite em Março de 2010.

Received in October 2009 and accepted in March 2010.

Name, o autor defende que as principais fontes de valor são a notoriedade, a lealdade à marca, a qualidade percebida e as associações à marca, para além de um conjunto de outros elementos, tais como os direitos proprietários sobre a marca.

Keller (1993) introduz, por seu lado, o conceito de «valor da marca baseado no consumidor» (*consumer-based brand equity*), definindo-o como «o efeito diferencial do conhecimento da marca na resposta do consumidor ao marketing de uma marca» (*op. cit.*, p. 2). O autor esclarece que o conhecimento da marca pode ser caracterizado em termos de duas componentes que, na verdade, são por ele consideradas as suas duas grandes fontes de valor: notoriedade e imagem. A primeira decorre do nível de presença da marca no espírito do consumidor e reflecte-se na capacidade deste em recordar-se e identificar a marca. A imagem, por seu turno, é definida como o conjunto de percepções e associações que os consumidores fazem a determinada marca.

Sendo David Aaker e Kevin Keller dois dos mais prestigiados académicos nesta área – e daí uma referência específi-

ca às suas obras –, a questão do valor da marca tem merecido a atenção de muitos outros autores (Jones, 2005; Lebar *et al.*, 2005; Martesen e Grønholdt, 2004; Srinivasan *et al.*, 2005; Villarejo-Ramos e Sánchez-Franco, 2005). De Chernatony *et al.* (2004), após uma revisão da literatura sobre esse tema, sintetizam alguns dos principais modelos sobre valor da marca na perspectiva do cliente (**ver Quadro I**).

Como os autores salientam, apesar da variedade de perspectivas, há três fontes de valor que são frequentemente citadas e que merecem uma atenção especial: notoriedade, imagem e lealdade. De seguida, aborda-se cada uma daquelas fontes, evidenciando-se, mais adiante, por que razão a noção de «lealdade» deverá evoluir para um conceito mais abrangente de «envolvimento».

• **Notoriedade**

A notoriedade de uma marca depende do nível de presença no espírito do cliente, resultando, em larga medida, do sentimento de familiaridade que ela proporciona. Como Schacter (1996) salienta, no processo de compra é muito mais provável que um cliente venha a escolher uma marca

Quadro I
Fontes de valor da marca

Aaker (1991)	Keller (1993)	Sharp (1995)	Berry (2000)	Yoo e Donthu (2001)
Notoriedade da marca	Notoriedade da marca	Notoriedade da marca/empresa	Notoriedade da marca	Notoriedade/associações à marca
Associações à marca	Imagem da marca	Imagem da marca (ou reputação da marca/empresa)	Significado da marca	
Lealdade à marca		Relacionamento com os clientes/franchisados		Lealdade à marca
Qualidade percebida				Qualidade percebida

Fonte: De Chernatony *et al.* (2004, p. 20)

com uma maior presença no seu espírito do que aquela de que mal se lembra. Contudo, acrescenta Keller (2003), para além da familiaridade, a importância da notoriedade também decorre do comprometimento e da substância da marca. Por outras palavras, e utilizando uma terminologia que começa a ser utilizada por vários autores (cf. Elliott e Percy, 2007; Keller, 2003), a notoriedade de uma marca decorre da sua «saliência» (*salience*).

Utilizando uma terminologia que começa a ser utilizada por vários autores, a notoriedade de uma marca decorre da sua «saliência».

Esta questão remete para a distinção entre notoriedade assistida e notoriedade espontânea. A primeira – geralmente designada em inglês por *recognition*, embora Kapferer (2004) utilize a expressão *aided awareness* – reflecte a familiaridade da marca, i.e., a capacidade do cliente reconhecer uma marca de entre um conjunto que à partida lhe é apresentado. A notoriedade espontânea (*recall* ou *unaided awareness*) decorre, tal como o nome indica, da capacidade de um cliente se lembrar espontaneamente de uma marca quando uma determinada categoria de produtos é mencionada.

A distinção entre estas duas formas de notoriedade e respectiva relevância, não sendo apenas conceptual, está ligada ao próprio comportamento do consumidor. Segundo Elliott e Percy (2007, p. 237), a notoriedade assistida é relativamente mais importante «quando a decisão é tomada no ponto de venda, onde a necessidade do produto é estimulada pelo facto do consumidor ver a marca»; por seu turno, a notoriedade espontânea tende a assumir maior importância «quando o nome da marca tem que ser recordado sempre que a necessidade do produto ocorre».

Segundo Keller (2003), as vantagens de uma forte notoriedade situam-se a três níveis. Em primeiro lugar, porque é um requisito para a criação de uma certa imagem e eventual lealdade – que são, recorde-se, as outras grandes fontes de valor de uma marca. Por outras palavras, sem notoriedade não há imagem e, conseqüentemente, não há lealdade. Depois, porque o simples facto de uma marca ser conhecida aumenta a probabilidade de vir a ser considera-

da no leque de opções quando o cliente deseja comprar uma determinada categoria de produtos.

E, finalmente, porque aumenta a possibilidade de vir a ser efectivamente escolhida, em especial nos casos de comportamento de compra de baixo envolvimento com a marca.

A questão que se coloca é, pois, como aumentar a notoriedade de uma marca. De acordo com Aaker (1996, p. 16), «em primeiro lugar, dados os recursos necessários para se criar um elevado nível de notoriedade, uma presença significativa no mercado é geralmente um enorme activo». Tal nível de presença pode decorrer de dois aspectos: quota de mercado e o tempo de vida da marca. Contudo, não basta estar presente no mercado. Mais do que isso, é necessário desenvolver associações fortes com a categoria de produto, seja através dos elementos de identidade da marca, seja de formas de comunicação apelativas (Keller, 2003).

Na realidade, não se trata necessariamente de comunicar de forma massiva, em particular através de estratégias comunicacionais *above the line*. Como afirma Kapferer (2004, p. 160), «a notoriedade não resulta simplesmente de uma forte publicidade. Resulta de fazer com que as pessoas se sintam atraídas e interessadas». Mais do que os recursos – designadamente financeiros – afectos à comunicação de marketing, a criatividade da comunicação tem, como Till e Baack (2005) demonstraram, um impacto muito importante, não só no nível de notoriedade de uma marca, mas também na sua própria imagem.

• Imagem

A segunda grande fonte de valor de uma marca é a sua imagem, ou seja, o conjunto de «percepções acerca da marca resultantes das associações que o consumidor a ela faz» (Keller, 1993, p. 3). Para isso contribui de forma directa toda a estratégia de marketing da empresa (nomeadamente, o modo como ela gere as principais variáveis do marketing mix), bem como aspectos não directamente controláveis, tais como o passa-palavra, a informação que é dada sobre a marca através dos órgãos de comunicação social, o país de origem, etc.

Para se criar uma imagem positiva, é necessário que essas associações sejam fortes, favoráveis e únicas (Keller, 2003). A força das associações decorre, em larga escala, da forma

como os programas de marketing da empresa afectam a experiência que os consumidores têm com a marca. A força da marca depende, pois, quer da quantidade de informação sobre a marca a que o cliente está exposto, assim como da sua qualidade. Ainda segundo aquele autor, há dois factores que, em particular, facilitam a força das associações à marca: a relevância pessoal que essa informação tem para o consumidor e a consistência com que ela é apresentada ao longo do tempo.

O segundo e terceiro aspectos prendem-se com o carácter favorável e único das associações. Trata-se de factores que decorrem directamente do próprio conceito de posicionamento da marca. O que se espera é que os clientes tenham uma percepção da marca como algo de distinto.

A imagem da marca não depende apenas dos seus sinais de identidade, mas de todo o posicionamento. Alguns autores propõem, por isso, uma abordagem interactiva da imagem da marca.

O termo «distinto» deve ser considerado a três níveis. Em primeiro lugar, recomenda-se que a marca tenha efectivamente alguma coisa de diferente a oferecer aos clientes, seja por exemplo ao nível do produto (vg., funcionalidade, design e durabilidade), do serviço (vg., atendimento, prazo de entrega, garantias e assistência) ou da distribuição (vg., localização e ambiente dos pontos de venda). Só que não basta ser distinta. Mais do que isso, é preciso que o cliente a perceba como tal. É, aliás, neste sentido que Grönroos (2007, p. 331) afirma que «a marca como conceito é sempre a sua imagem». A questão da percepção, introduzida de forma óbvia pelo conceito de «valor da marca baseado no consumidor» (Keller, 1993), coloca desafios importantes às empresas na medida em que forem (ou não) capazes de criar, na mente dos consumidores, essa imagem.

Mas, indo ainda mais longe, não chega que a marca seja distinta e percebida como distinta. É necessário que seja valorizada como tal. Por exemplo, não basta que os consumidores associem uma determinada marca a durabilidade – é também essencial que eles valorizem esse atributo. Esta

questão remete para a forte interligação entre o valor da marca e o valor do cliente, tal como Rust *et al.* (2000) demonstram.

O desafio que se coloca às empresas é como criar e desenvolver uma imagem de marca forte e positiva. Será que isso depende exclusivamente dos sinais de identidade da marca (nome, logótipo, assinatura, *jingle*, etc.)? Do exposto, resulta que a resposta é, obviamente, não. Desde logo, porque a imagem da marca não depende apenas dos seus sinais de identidade, mas de todo o posicionamento. Neste aspecto, Grönroos (2007), com base no trabalho de Schultz e Barnes (1999), propõe uma abordagem interactiva da imagem da marca.

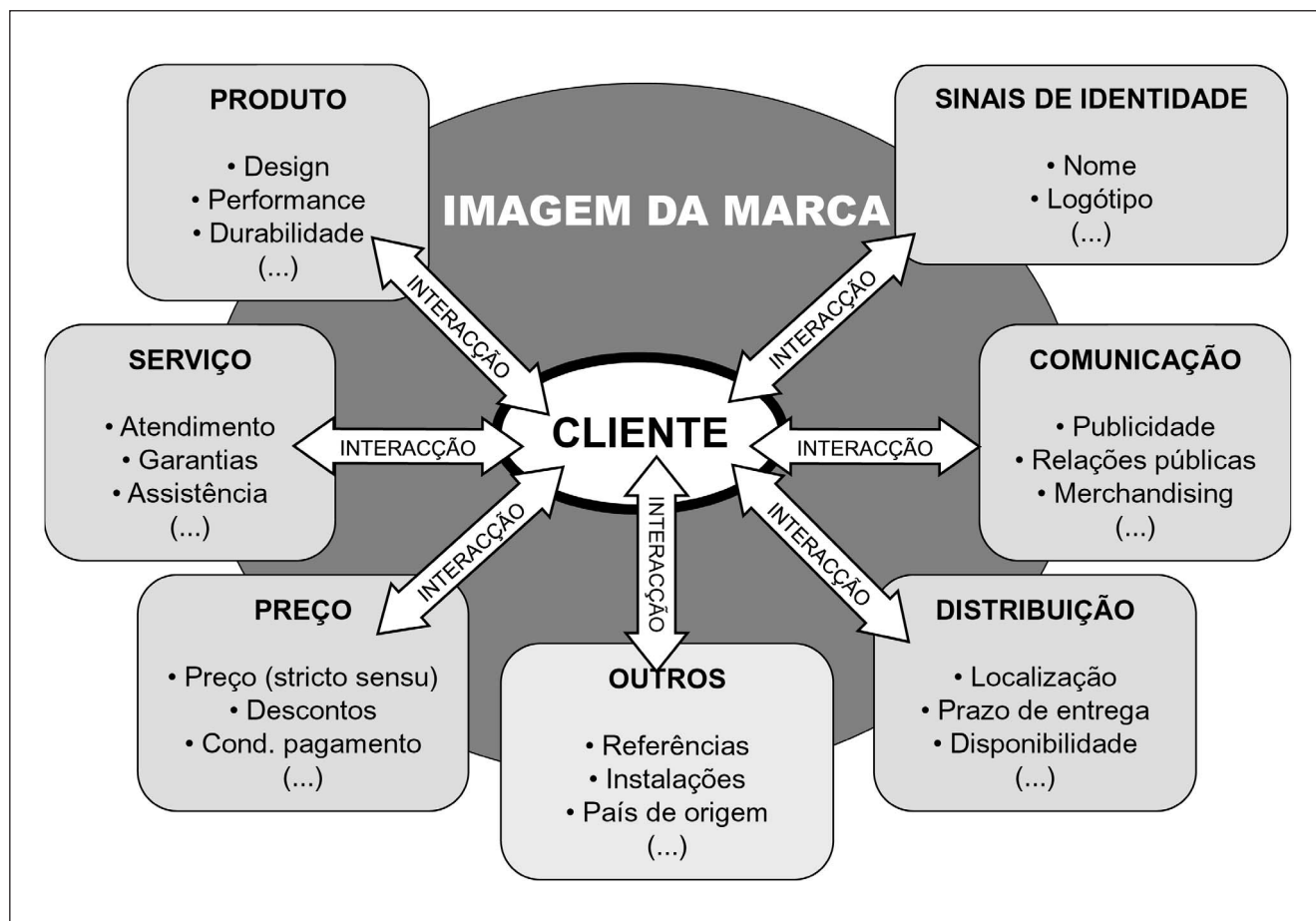
A imagem da marca «é algo que se desenvolve e muda de forma contínua sempre que o cliente relaciona o fluxo de mensagens ligadas à marca, originadas, por exemplo, pelos empregados e elementos físicos associados ao serviço, pela comunicação de marketing, pelo passa-palavra e grupos de discussão na Internet. Assim, emerge e desenvolve-se uma relação entre o cliente e a marca. *Este relacionamento com a marca dá aos produtos, serviços (...) um significado na mente dos clientes*» (Grönroos, 2007, p. 331, *itálico do autor*).

A Figura 1 consubstancia esta abordagem interactiva. Como se pode observar, a imagem resulta de todo o conjunto de contactos que o cliente possui com a marca aos seus mais variados níveis: sinais de identidade, produto, preço, serviço, comunicação, distribuição, pessoas, etc. O termo «interacção» realça um aspecto importante já mencionado: dado que uma marca não se constrói de modo unilateral pela empresa, precisa de clientes para se desenvolver, e é interagindo com eles que se forma a sua imagem (**ver Figura 1, p. 54**).

• Envolvimento

Para muitos autores, a lealdade à marca é uma das suas grandes fontes de valor (cf. Aaker, 1991; Dick e Basu, 1994; Reichheld, 1996). Contudo, como afirma Fournier (1998), reduzir a relação marca-cliente a uma questão de lealdade ou falta dela é como dizer que as relações interpessoais se limitam a duas formas: casamento ou ausência completa de qualquer vínculo.

Figura 1
A imagem da marca como processo da interação



Fonte: Elaboração própria baseada em Schultz e Barnes (1999)

Por esta razão, adopta-se uma terminologia distinta, tentando abarcar não apenas diferentes níveis de lealdade, mas também diferentes conteúdos em termos da relação que o cliente estabelece com a marca. O termo usado para expressar tal conceito é «envolvimento», que de alguma forma se assemelha à noção de *resonance* de Keller (2003) ou de *anexo* de Chandon (2003).

Keller (2003) sugere quatro categorias de envolvimento marca-cliente:

- lealdade comportamental (*behavioral loyalty*);
- atitude de ligação (*attitudinal attachment*);
- sentimento de comunidade (*sense of community*);
- envolvimento activo (*active engagement*).

A lealdade comportamental ocorre quando, de forma repetida, um cliente compra um produto ou serviço de uma mesma marca. Está-se perante o nível mais baixo de envolvimento na medida em que, do ponto de vista comportamental, a lealdade pode ocorrer, exclusivamente, em virtude da falta de alternativas viáveis.

Um envolvimento mais forte acontece com a atitude de ligação. Mais do que repetir a compra de determinada marca, o cliente tem uma atitude positiva em relação a ela. Isto não significa que sempre que compra certa categoria de produtos vá optar pela mesma marca. Traduz tão-somente que, no seu leque de alternativas, a marca em questão irá surgir como uma das principais opções.

O conceito de marketing tribal desenvolve um tipo novo de ligação à marca, reflectindo a tendência actual para a emergência de «tribos» de consumidores com estilos de vida e comportamentos de compra específicos e diferenciados.

A marca pode, todavia, representar algo mais lato, fazendo com que o cliente sinta que pertence a uma comunidade. O conceito de marketing tribal (Cova e Cova, 2002) desenvolve este tipo de ligação, reflectindo a tendência actual para a emergência de «tribos» de consumidores com estilos de vida e comportamentos de compra específicos e diferenciados.

Finalmente, a forma de maior proximidade é o envolvimento activo. Neste caso, o cliente está disposto a investir na marca o seu tempo, dinheiro e outros recursos, para além daqueles que estão directamente relacionados com a compra em si.

Em suma, e como salienta Keller (2003), o envolvimento de um cliente com uma marca pode ser caracterizado em duas dimensões: intensidade e actividade. «*Intensidade* refere-se à força do envolvimento e sentido de comunidade. Por outras palavras, com que profundidade é sentida a lealdade pelo cliente? *Actividade* refere-se à frequência da compra, bem como à participação noutras actividades não directamente relacionadas com a compra e o consumo» (op. cit., p. 94, itálicos do autor).

Relacionamento marca-cliente

A questão do envolvimento tratada na subsecção anterior remete para a problemática em torno da relação marca-cliente. Na realidade, aquela subsecção abordou já aspectos neste domínio, só que de um modo restrito, na medida em se focalizou na força do relacionamento. O objectivo desta secção é explorar, em maior profundidade, essa temática.

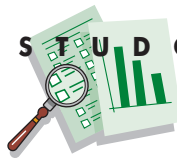
O relacionamento marca-cliente tem merecido a atenção de diversos autores. Já David Aaker no seu livro de 1996, **Building Strong Brands**, afirmava que «o conceito de relacionamento entre uma marca e uma pessoa (à semelhança daquilo que acontece entre duas pessoas) abre uma perspectiva diferente sobre o modo de funcionamento (...)

da marca» (op. cit., p. 159). A verdade, contudo, é que é ainda relativamente escassa a investigação produzida neste domínio, pese embora a crescente atenção que tem merecido de diversos autores (Aggarwal, 2004; Fletcher e Simpson, 2000; Lindberg-Repo e Brooks, 2004; Sweeney e Chew, 2002).

Neste contexto, o trabalho realizado por Susan Fournier assume uma importância indiscutível (Aaker e Fournier, 1995; Aaker, Fournier e Brasel, 2004; Fournier, 1998; Fournier e Mick, 1999; Fournier e Yao, 1997). Com base em estudos sobre o comportamento de clientes de bens de consumo, e adoptando uma metodologia de base etnográfica, Fournier (1998) sugere quinze tipos de relacionamento marca-cliente. Não sendo objectivo deste artigo aprofundar este ponto, fica aqui a referência de que essa tipologia envolve relacionamentos que vão desde os casamentos arranjados (*arranged marriages*) às amizades casuais (*casual friends/buddies*), passando por melhores amizades (*best friendships*), amizades de infância (*childhood friendships*) e relações secretas (*secret affairs*), entre outros.

A ideia central de Fournier é que os clientes estabelecem relações com as marcas não apenas porque elas propiciam benefícios funcionais ou porque, pura e simplesmente, gostam delas. Os clientes tendem a estabelecer relacionamentos com as marcas na medida em que as associações que a elas fazem – ou, por outras palavras, a sua imagem – acrescentam valor e significado à sua vida. Alguns desses significados podem ser, de facto, de cariz funcional, uma vez que resultam da componente utilitária das marcas. Mas outros podem ser emocionais em virtude dos sentimentos que proporcionam.

A autora acentua que a relação marca-cliente é, como qualquer outra, naturalmente dinâmica. Factores ligados ao cliente, à marca e ao ambiente podem alterá-la. Por exemplo, a evolução etária ou alterações no nível de rendimento e estilo de vida podem fazer com que um cliente que tinha um determinado relacionamento com uma marca o modifique. Ilustrando com base na tipologia de Fournier (1998), um jovem pode ter com uma PlayStation da Sony uma relação tipo «melhor amizade» na medida em que é a sua marca preferida de consolas para jogos. Contudo, com o passar dos anos, o envolvimento com essa marca passou a



Os clientes tendem a estabelecer relacionamentos com as marcas na medida em que as associações que a elas fazem – a sua imagem – acrescentam valor e significado à sua vida. Alguns desses significados podem ser de cariz funcional, uma vez que resultam da componente utilitária das marcas. Mas outros podem ser emocionais em virtude dos sentimentos que proporcionam.

«relação secreta» uma vez que, o já agora adulto, evita revelar a terceiros que um dos seus principais passatempos é os jogos electrónicos... da PlayStation!

Um aspecto que se relaciona com este tem a ver com os estudos de Jennifer Aaker no domínio da personalidade da marca – há, inclusivamente, trabalho conjunto desta autora e de Fournier (cf. Aaker e Fournier, 1995; Aaker, Fournier e Brasel, 2004). Aaker (1997) desenvolveu uma investigação no contexto do mercado norte-americano, tendo chegado à conclusão de que as marcas, tal como as pessoas, possuem traços de personalidade.

Com base nesse estudo, concebeu uma tipologia composta por cinco categorias: marcas sinceras, excitantes, competentes, sofisticadas e vigorosas. Estudos posteriores (Aaker et al., 2001) realizados nos mercados espanhol e japonês chegaram a conclusões ligeiramente diferentes, evidenciando que a sua tipologia inicial não é, certamente, de fácil generalização. Contudo, como Keller e Lehmann (2006) acentuam, é uma das linhas de investigação com mais interesse no domínio das marcas. E em qualquer dos casos, o importante é realçar que, podendo ser encaradas como possuidoras de traços de carácter, os clientes têm maior probabilidade de se relacionarem com aquelas marcas com quem sentem maior afinidade em termos de personalidade.

Uma questão essencial é como caracterizar o conteúdo do relacionamento. Havendo múltiplas dimensões através das quais é possível compreender e caracterizar o relacionamento marca-cliente, neste artigo adopta-se uma das mais referenciadas: relação funcional versus a emocional. Salientada por Fournier, tem vindo a ser adoptada por inúmeros autores (cf. De Chernatony, 2006; Elliott e Percy, 2007; Keller, 1993; Martesen e Grønholdt, 2004; Yu e Dean, 2001).

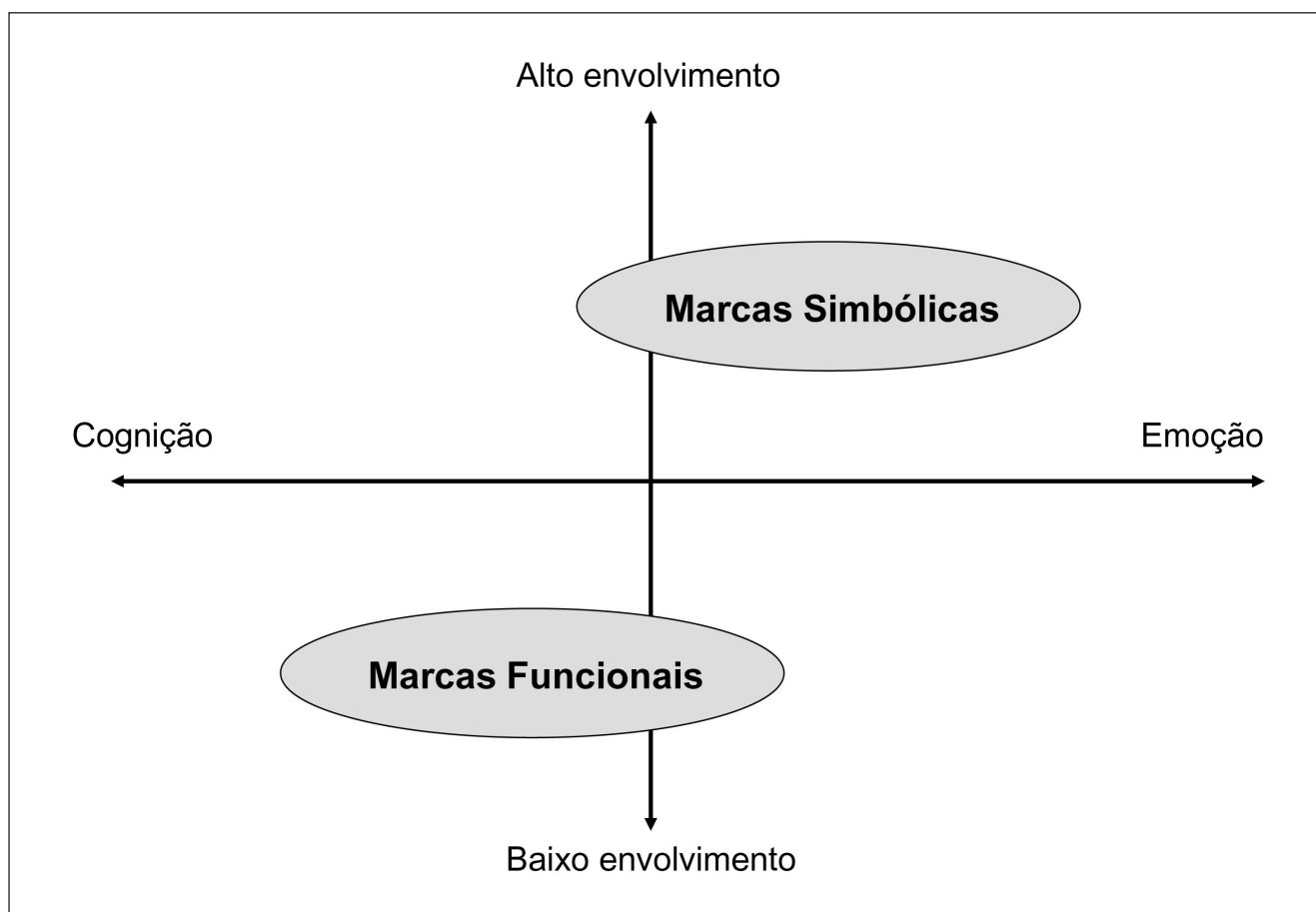
Atente-se, por exemplo, no livro de Kevin Keller de 2003, **Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity**, onde o autor refere, em diversas passagens, essa dicotomia. «Uma marca é, portanto, um produto que adiciona outras dimensões que o diferenciam de alguma forma de outros produtos concebidos para satisfazer a mesma necessidade. Essas diferenças podem ser racionais e tangíveis – relacionadas com o desempenho do produto – ou mais simbólicas, emocionais e intangíveis – relacionadas com aquilo que a marca representa» (op. cit., p. 4). Exemplificando, o autor salienta que «a vantagem competitiva de algumas marcas resulta da *performance* do produto. Por exemplo, marcas como a Gillette, Merck, Sony, 3M há décadas que são líderes nas respectivas categorias de produto, devido, em parte, a uma contínua inovação [a nível de produto]. (...) Outras marcas criam vantagens competitivas através de meios não directamente relacionados com o produto em si. Por exemplo, Coca-Cola, Calvin Klein, Chanel N° 5, Marlboro tornaram-se líderes nas respectivas categorias de produto porque foram capazes de entender as motivações e desejos dos consumidores bem como criar uma imagem relevante e apelativa em torno dos seus produtos» (op. cit., pp. 5 e 7).

Por seu turno, Elliott e Percy (2007) distinguem marcas funcionais de simbólicas, de acordo com duas dimensões: o nível de envolvimento e o carácter cognitivo-emocional (Figura 2). As marcas simbólicas, com uma natureza fundamentalmente emocional, são caracterizadas por um maior envolvimento, enquanto nas marcas funcionais o envolvimento tende a ser menor e a relação de natureza mais cognitiva e racional. De Chernatony (2006, p. 8) também introduz a dicotomia funcional versus emocional: «quando alguém escolhe uma marca (...) está desde logo preocupado em avaliar racionalmente os valores funcionais, e depois os valores emocionais».

Contudo, deve acrescentar-se que a relação que um cliente estabelece com uma marca tende a ter sempre a componente funcional e a emocional (Figura 3). O que pode acontecer é que a proporção em que cada uma delas ocorre seja diferente.

Concretizando, quando Kevin Keller refere que a 3M é uma marca com uma forte componente funcional, isso não

Figura 2
Marcas funcionais «versus» marcas simbólicas



Fonte: Elliott e Percy, 2007. p.132

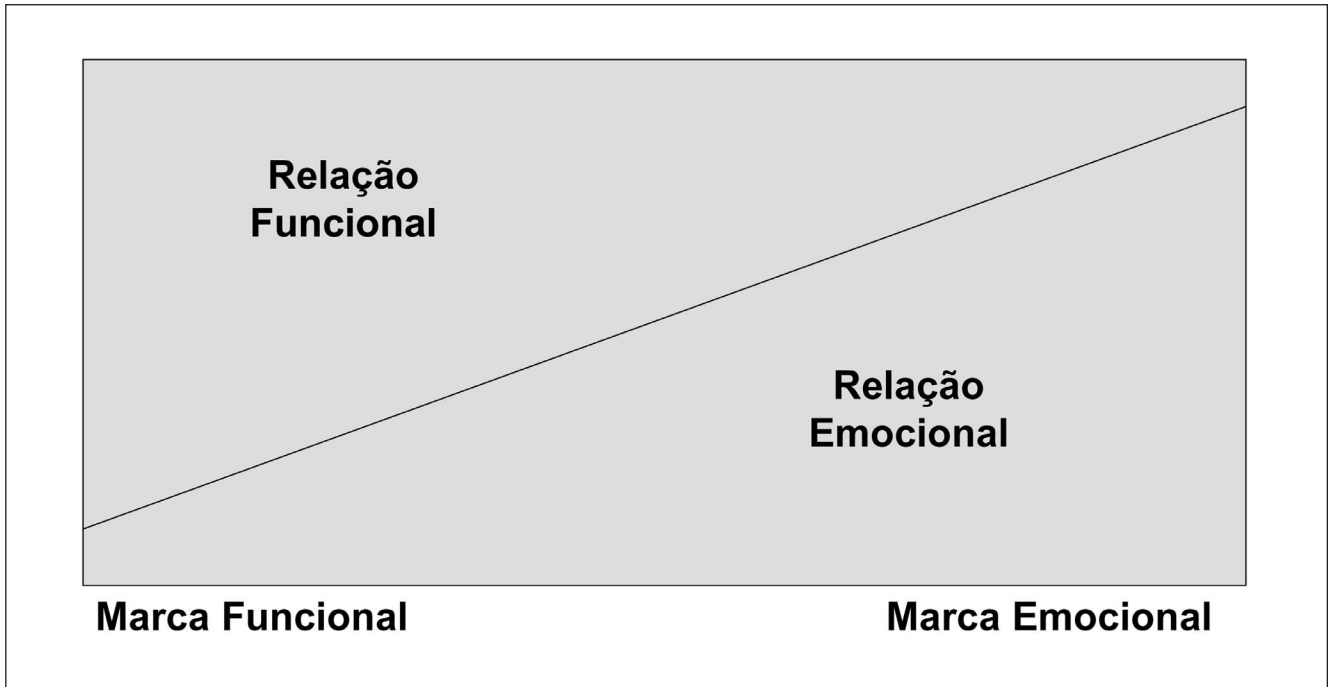
significa que a emocional esteja ausente. Da mesma maneira, quando a Harley Davidson é citada como uma marca emocional, isso também não significa que os elementos funcionais não sejam considerados. Veja-se, a título de exemplo, os esforços que a 3M tem realizado no âmbito do Post-it (uma das suas marcas mais conhecidas) tentando dar-lhe uma maior conotação emocional pela variedade de cores e formatos. Da mesma maneira, afirmar que Bic é uma marca essencialmente funcional, não significa que o seu relacionamento com os clientes não possa incluir uma parte de natureza emocional (**ver Figura 3, p. 58**).

Em suma, e como Keller (2003, pp. 99-100) salienta, «um aspecto importante é que as marcas apresentam uma duali-

dade. Uma marca forte apela tanto à mente como ao coração. (...). *As marcas fortes misturam o desempenho do produto e o imaginário em torno da marca tendo em vista criar um conjunto rico, variado e complementar de respostas dos consumidores. Ao apelar a aspectos racionais e emocionais, uma marca forte proporciona aos clientes múltiplos pontos de acesso a ela, reduzindo, dessa forma, a vulnerabilidade à concorrência*» (itálico do autor).

A componente funcional da relação marca-cliente decorre, em larga medida, da satisfação do cliente, tal como é tradicionalmente analisada pela literatura. Em geral, assume-se que essa satisfação depende da qualidade percebida e que esta, por seu turno, é determinada por duas ordens de

Figura 3
Relação funcional e emocional com a marca



Fonte: Elaboração própria

factores: as expectativas que o cliente tinha em relação ao produto ou serviço que lhe vai ser oferecido e a percepção que o cliente tem desse mesmo produto ou serviço após o consumir ou utilizar.

Cabem aqui duas chamadas de atenção importantes. Em primeiro lugar, do ponto de vista do marketing, a qualidade é algo que resulta de percepções. Isto significa, desde logo, que um mesmo produto pode ser percebido de forma distinta por diferentes clientes. Percepções são algo perfeitamente individualizado e que dizem respeito àquilo que cada um se apercebe de um produto. Por outro lado, há a questão das expectativas. Com efeito, a qualidade percebida não depende apenas da percepção sobre aquilo que lhe está a ser oferecido, mas decorre também da comparação que o cliente vai fazer dessa percepção com as expectativas que tinha.

A relação entre expectativas e percepção tem sido estudada no âmbito do marketing, em particular ao nível dos serviços. A título de exemplo, refiram-se apenas os modelos de

Grönroos (1982), de Brogowicz *et al.* (1990) e o de Gummesson (1993), bem como o SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985; Zeithaml e Bitner, 1996; Zeithaml, Parasuraman e Berry, 1990), todos eles assentes na ideia de que a qualidade percebida pelo cliente decorre da comparação entre expectativas e percepções.

Em geral, esta posição assenta na Teoria da Desconfirmação das Expectativas desenvolvida por Oliver (1980) e posteriormente aprofundada por diversos autores, designadamente, Churchill e Suprenant (1982), Oliver e DeSarbo (1988) e Spreng e Olshavsky (1993). Segundo esta teoria, os consumidores comparam a percepção que têm do produto que lhes está a ser oferecido com as expectativas que dele tinham. As expectativas são confirmadas quando a percepção corresponde basicamente às expectativas; a desconfirmação resulta da discrepância entre as duas. Isto significa, como salientam Bloemer e Ruyter (1999), que podem ocorrer dois tipos de desconfirmação: positiva, quando as expectativas são superadas, e negativa, no caso contrário. Mais

precisamente, e como esclarecem Martesen e Grønholdt (2004), o cliente fica «encantado» no primeiro caso, «insatisfeito» no segundo, e simplesmente «satisfeito», quando a percepção corresponde às expectativas.

Contudo, trabalhos mais recentes no domínio da satisfação dos clientes têm vindo a chamar a atenção para a importância da componente emocional (Gobé, 2001; O'Shaughnessy e O'Shaughnessy, 2003; Zaltman, 2003). A relevância desta componente na relação marca-cliente manifesta-se essencialmente ao nível do envolvimento com a marca. Trata-se de marcas que procuram criar uma relação de empatia numa tentativa de compreensão das «inspirações, aspirações e circunstâncias da vida dos clientes, sendo capazes de gerar sentimentos de comunidade entre eles» (Thompson *et al.*, 2006).

A importância da componente emocional das marcas é reconhecida tanto no meio empresarial como académico. Do mundo empresarial têm surgido variadíssimos livros que, assentando numa base conceptual nula ou praticamente nula, reflectem, no entanto, os desafios actuais de quem gere marcas no dia-a-dia. Livros com títulos mais ou menos apelativos como **Romancing the Customer** (Temporal e Trott, 2001), **Customize the Brand** (Nilson, 2003), **Brand Harmony** (Yastrow, 2003), **Passion Branding** (Duffy, 2003), **Brand Royalty** (Haig, 2004) e **Creating Passion Brands** (Edwards e Day, 2005), são algumas das muitas obras que caem neste domínio. Ao livro de Marc Gobé, **Emotional Branding**, de 2001, embora também escrito por alguém que vem do mundo dos negócios, é, no entanto, reconhecido um valor especial, sendo, inclusivamente, citado por vários autores académicos.

No meio científico, a produção de literatura começa também a ser significativa, em especial ao nível de artigos. Bloemer e Ruyter (1999), Chaudhuri e Holbrook (2001), Chebat e Slusarczyk (2005), Leone *et al.* (2005), Pullman e Gross (2004), Thompson *et al.* (2006), White (2006), Yu e Dean (2001) são apenas algumas das muitas referências que vêm surgindo, para além dos já citados trabalhos de Susan Fournier e do livro de O'Shaughnessy e O'Shaughnessy (2003).

Em síntese, como Grönroos (2007) salienta, gerir uma marca prosseguindo uma abordagem relacional exige, em

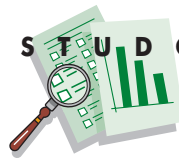
primeiro lugar, o reconhecimento de que a principal tarefa passa por uma gestão adequada do processo de interacção entre a marca e os seus clientes para que se crie uma relação favorável entre ambas as partes. Por outro lado, as opções em termos dos sinais de identidade da marca, bem como as acções no âmbito do *marketing mix* que se venham a realizar, não são mais do que elementos de suporte que facilitam (mas não mais do que isso) a criação de um envolvimento positivo com a marca.

Tendo por base estas duas ideias centrais, desenvolver uma estratégia de gestão relacional da marca deve assentar essencialmente em quatro pontos: diferenciação, reputação, emoção e internalização.

Tendo por base estas duas ideias centrais, desenvolver uma estratégia de gestão relacional da marca deve assentar essencialmente em quatro pontos: diferenciação, reputação, emoção e internalização (para uma sistematização mais completa, ver Berry, 1999, no qual se baseia Grönroos). Em primeiro lugar, é preciso ser diferente. Dificilmente se encontram grandes marcas em empresas que vendem *commodities*. Por outro lado, mais do que imitar é preciso inovar, não apenas ao nível do produto mas também dos processos, designadamente no que concerne à forma de abordar o mercado e os clientes. Desta forma, tenderão a estabelecer um envolvimento estreito e duradouro fruto das associações positivas que fazem à marca. Só assim é que as marcas assumem uma natureza distinta nas percepções e mente dos clientes.

Mas não basta ser diferente. Mais do que isso, é necessário que os clientes valorizem os factores distintivos que lhes estão a ser oferecidos. Ou seja, é necessário desenvolver uma reputação com base na relevância da marca. Desse modo, a gestão da marca deixa de ser unilateral, passando a envolver os clientes na sua construção e evolução.

A relação com as marcas tem sempre uma componente funcional e emocional. Contudo, verifica-se uma tendência crescente para que as empresas reforcem os laços emocionais. Isto significa que há hoje um número crescente de



empresas que procuram gerir as suas marcas de forma a desenvolverem com os clientes um relacionamento que vai para além da mera lógica transaccional. Podendo criar sentimentos de confiança, estima e proximidade, reflectem os valores dos clientes, o que transcende a questão meramente económica e a satisfação funcional.

Por último, as associações à marca, em particular na área dos serviços, resultam, em larga medida, do processo de interacção entre os clientes e os colaboradores da empresa. Dessa forma, estes são um elemento central na criação da imagem da marca – bem como na sua destruição. Empresas com marcas fortes são aquelas que reconhecem que o valor da marca começa a ser construído de dentro para fora, no sentido de que se os clientes internos – ou seja, os colaboradores – não comprarem o conceito da marca, dificilmente os clientes externos o farão.

Modelo integrado

Este artigo aborda o valor da marca numa perspectiva relacional. Após uma reflexão sobre o próprio conceito de valor da marca, há que integrar aquelas que, em geral, são consideradas as suas grandes determinantes: notoriedade, imagem e envolvimento. A concepção do modelo baseia-se em três níveis de abordagem do mercado e dos clientes que reflectem um grau crescente de relacionamento com os clientes (Figura 4): Acção → Interacção → Relação (ver Figura 4, p. 61).

Neste contexto, o modelo integra cada um daqueles três aspectos como a seguir se sintetiza.

• Acção

A notoriedade de uma marca reflecte o nível de conhecimento que os clientes dela possuem. Podendo ser encarada como um pré-requisito do valor da marca – no limite, uma marca desconhecida não tem qualquer valor do ponto de vista de marketing, i.e., do «valor da marca baseado no consumidor» – a sua construção passa fundamentalmente por tudo aquilo que se possa fazer para a tornar presente no espírito do cliente: presença nos pontos de venda, publicidade, passa-palavra, referências nos órgãos de comunicação social, etc. Em suma, há que agir, directa e indirectamente, sobre o mercado.

• Interacção

A imagem de uma marca é o conjunto de associações que os clientes a ela fazem. Numa perspectiva alargada – ou seja, não limitada aos sinais de identidade – a imagem depende das diversas formas de contacto que cada cliente tem com a marca nas suas múltiplas facetas: produto, serviço, preço, comunicação, distribuição, etc. Em síntese, a imagem de uma marca resulta da interacção que cada cliente estabelece com ela.

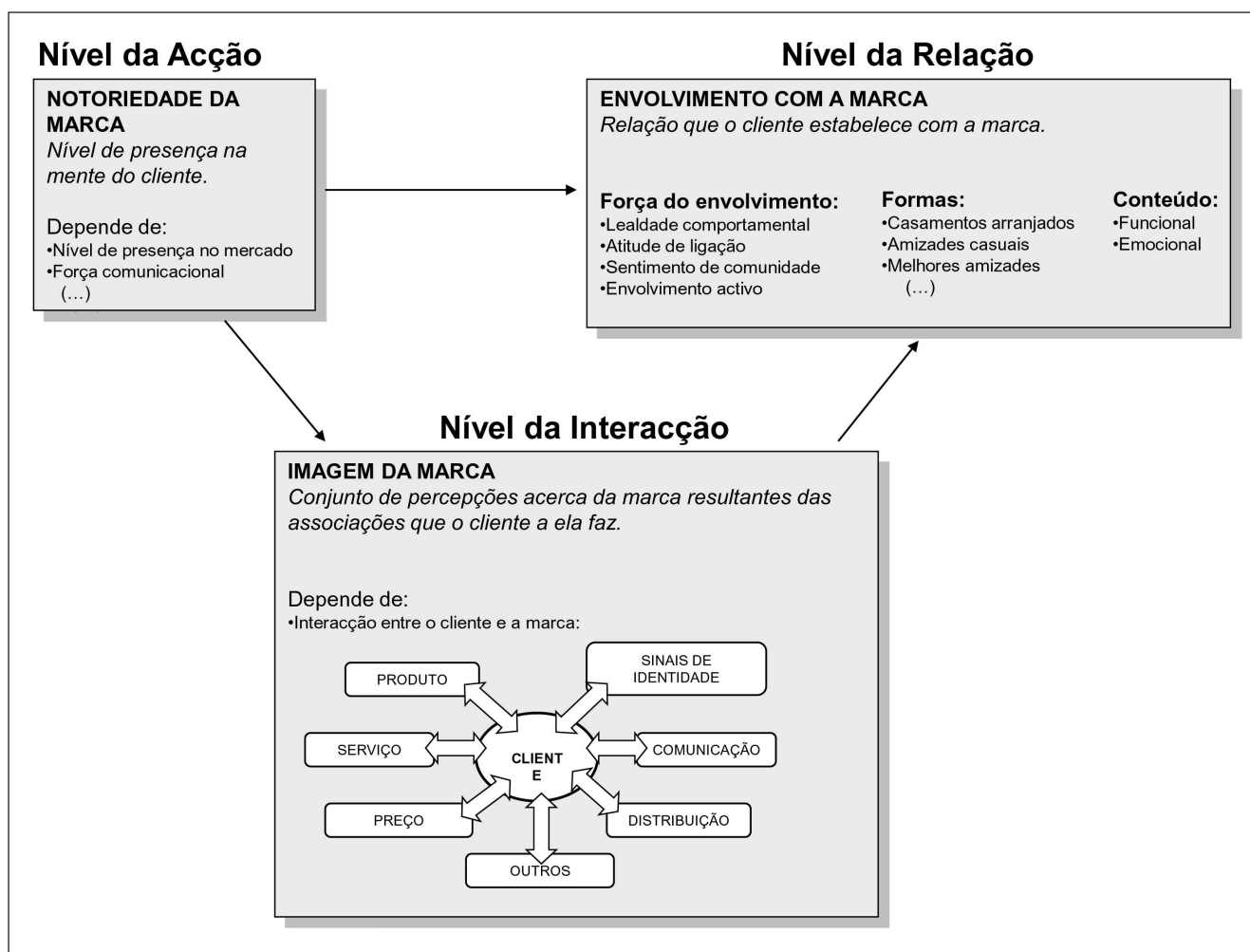
• Relação

É o último nível. Fruto de um certo grau de notoriedade e de uma dada imagem, o cliente pode ter diferentes tipos de envolvimento – i.e., de relação – com a marca. Primeiro, a sua força pode assumir diversos graus, que vão desde a lealdade comportamental até ao envolvimento activo, passando pela atitude de ligação e sentimento de comunidade. Depois, pode traduzir-se em formas distintas que, de acordo com a tipologia usada, podem assumir-se como casamentos arranjados, amizades casuais, casamentos de conveniência, parcerias comprometidas, etc. Finalmente, a relação pode ter diferentes conteúdos – ou melhor, vários níveis de conteúdo – em termos da natureza funcional e emocional. Forma, forma e conteúdo consubstanciam aquilo que aqui se designa neste relatório por relação marca-cliente.

O modelo aqui exposto não assume a posição clássica segundo a qual cabe às empresas (e só a elas) construírem as suas próprias marcas. Mas também não adopta uma postura oposta e fundamentalista de que tudo se resume à resposta do cliente à marca. O relacionamento marca-cliente, sendo o ponto de chegada, resulta de distintas abordagens que para ele contribuem: agir e interagir para, em última instância, relacionar.

Em síntese, o modelo não assume a posição clássica segundo a qual cabe às empresas (e só a elas) construírem as suas próprias marcas. Mas também não adopta uma postura oposta e fundamentalista de que tudo se resume à resposta do cliente à marca. O relacionamento marca-cliente, sendo o ponto de chegada, resulta de distintas aborda-

Figura 4
Relação funcional e emocional com a marca



Fonte: Elaboração própria

gens que para ele contribuem: agir e interagir para, em última instância, relacionar.

Conclusão

O modelo apresentado procura conjugar, de forma integrada, diferentes níveis de análise no âmbito do valor da marca. Neste contexto, há três autores que marcaram decisivamente a sua concepção: Kevin Keller, Christian Grönroos e Susan Fournier.

Kevin Keller é considerado uma das principais referências no domínio da marca. O seu livro **Strategic Brand Mana-**

gement, com uma primeira edição em 1998 e posteriormente reeditado em 2003, assim como a multiplicidade de artigos que escreveu, foram de extrema utilidade para uma visão integrada da gestão da marca capaz de suportar o cariz relacional que se procurou introduzir.

Christian Grönroos é um dos autores mais respeitados na área do marketing relacional. Sem pretender menosprezar o seu papel, a verdade é que foi essencialmente o capítulo 12, «Managing brand relationships and image», do livro **Service Management and Marketing – Customer Management in Service Competition** (edição de 2007) que se

tornou marcante na concepção de uma abordagem interativa da imagem da marca.

Finalmente, Susan Fournier deu origem a uma corrente de investigação que, conjugada com o trabalho de outros autores, teve o mérito de fomentar e agregar um conjunto de estudos no domínio específico da relação entre os clientes e as marcas. Estas, mais do que elos de uma relação, são encaradas como parceiros, na justa medida em que é com elas que os clientes se envolvem em maior ou menor grau.

Juntar três linhas de investigação num só modelo comporta os seus riscos. Creio, no entanto, que eles se encontram minimizados face à articulação conceptual entre os autores. Keller e Fournier citam-se mutuamente e, pelo que se escreveu em secções anteriores, não parece que daí resultem graves questões de compatibilidade teórica. Quanto a Grönroos, a situação é diferente, tanto mais que vem de uma área distinta. Todavia, a sua introdução no modelo, longe de causar problemas de dissonância teórica, acrescenta valor conceptual, podendo, inclusivamente, ser encarado como o *missing link* entre uma abordagem mais unilateral de construção de marcas fortes a partir da notoriedade e a abordagem mais relacional da Susan Fournier e seus colegas. ■

Referências bibliográficas

- AAKER, D. (1991), **Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name**. The Free Press, Nova Iorque.
- AAKER, D. (1996), **Building Strong Brands**. The Free Press, Nova Iorque, NI.
- AAKER, J. (1997), «Dimensions of brand personality». *Journal of Marketing Research*, vol. 34, n.º 3, pp. 347-356.
- AAKER, J.; BENET-MARTINEZ, V. e GAROLERA, J. (2001), «Consumption symbols as carriers of culture: a study of Japanese and Spanish brand personality constructs». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 81, n.º 3, pp. 492-508.
- AAKER, J. e FOURNIER, S. (1995), «A brand as a character, a partner and a person: three perspectives on the question of brand personality». *Advances in Consumer Research*, vol. 22, pp. 391-395.
- AAKER, J.; FOURNIER, S. e BRASEL, S. (2004), «When good brands do bad». *Journal of Consumer Research*, vol. 31, Junho, pp. 1-16.
- AGGARWAL, P. (2004), «The effects of brand relationship norms on consumer attitudes and behavior». *Journal of Consumer Research*, vol. 31, Junho, pp. 87-101.
- BERRY, L. (1999), **Discovering the Soul of Service**. The Free Press, Nova Iorque, NI.
- BERRY, L. (2000), «Cultivating service brand equity». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, n.º 1, pp. 128-137.
- BLOMER, J. e RUYTER, K. (1999), «Customer loyalty in high and low involvement service settings: the moderating impact of positive

emotions». *Journal of Marketing Management*, vol. 15, pp. 315-330.

BROGOWICZ, A.; DELENE, L. e LYTH, D. (1990), «A synthesized service quality model with managerial implications». *International Journal of Service Industry Management*, vol. 1, n.º 1, pp. 27-45.

CHANDON, P. (2003), «Note on measuring brand awareness, brand image, brand equity and brand value». *Working Paper Series 2003/19/MKT*, INSEAD, Fontainebleau, França.

CHAUDHURI, A. e HOLBROOK, M. (2001), «The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty». *Journal of Marketing*, vol. 65, n.º 2, pp. 81-93.

CHEBAT, J.-C. e SLUSARCZYK, W. (2005), «How emotions mediate the effects of perceived justice on loyalty in service recovery situations: an empirical study». *Journal of Business Research*, vol. 58, n.º 5, pp. 664-673.

CHURCHILL, G. e SUPRENT, C. (1982), «An investigation into the determinants of consumer satisfaction». *Journal of Marketing Research*, vol. 19, n.º 4, pp. 491-504.

COVA, B. e COVA, V. (2002), «Tribal marketing: the tribalisation of Society and its impact on the conduct of marketing». *European Journal of Marketing*, vol. 36, n.º 5/6, pp. 595-620.

DE CHERNATONY, L. (2006), **From Brand Vision to Brand Evaluation**. 2.ª ed., Butterworth-Heinemann, Oxford.

DE CHERNATONY, L.; HARRIS, F. e CHRISTODOULIDES, G. (2004), «Developing a brand performance measure for financial services brands». *The Services Industries Journal*, vol. 24, n.º 2, pp. 15-33.

DICK, A. e BASU, K. (1994), «Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 22, pp. 99-113.

DUFFY, N. (2003), **Passion Branding**. John Wiley & Sons, Nova Iorque, NI.

EDWARDS, H. e DAY, D. (2005), **Creating Passion Brands**. Kogan Page, Londres.

ELLIOTT, R. e PERCY, L. (2007), **Strategic Brand Management**. Oxford University Press, Oxford.

FLETCHER, G. e SIMPSON, J. (2000), «Ideal standards in close relationships: their structure and functions». *Current Directions in Psychological Science*, vol. 9, n.º 3, pp. 102-105.

FOURNIER, S. (1998), «Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research». *Journal of Consumer Research*, vol. 24, pp. 343-373.

FOURNIER, S. e MICK, D. (1999), «Rediscovering satisfaction». *Journal of Marketing*, vol. 63, n.º 4, pp. 5-28.

FOURNIER, S. e YAO, J. (1997), «Reviving brand loyalty: a reconceptualization within the framework of consumer-brand relationships». *International Journal of Research in Marketing*, vol. 14, n.º 5, pp. 451-472.

GOBÉ, M. (2001), **Emotional Branding**. Allworth Press, Nova Iorque, NI.

GRÖNROOS, C. (1982), **Strategic Management and Marketing in the Service Sector**. Swedish School of Economics, Helsíngua.

GRÖNROOS, C. (2007), **Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition**. 3.ª ed., John Wiley & Sons, Chichester.

GUMMESSON, E. (1993), **Quality Management in Service Organizations**. ISQA – International Service Quality Association, Nova Iorque, NI.

HAIG, M. (2004), **Brand Royalty**. Kogan Page, Londres.

- JONES, R. (2005), «Finding sources of brand value: developing a stakeholder model of brand equity». *Brand Management*, vol. 13, n.º 1, pp. 10-32.
- KAPFERER, J. (2004), **The New Strategic Brand Management**. 3.º ed., Kogan Page, Londres.
- KELLER, K. (1993), «Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity». *Journal of Marketing*, vol. 57, n.º 1, pp. 1-22.
- KELLER, K. (2003), **Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity**. 2.º ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, NJ.
- KELLER, K. e LEHMANN, D. (2006), «Brands and branding: research findings and future priorities». *Marketing Science*, vol. 25, n.º 6, pp. 740-759.
- LEBAR, E.; BUEHLER, P.; KELLER, K.; SAWICKA, M.; AKSEHIRLI, Z. e RICKEY, K. (2005), «Brand equity implications of joint branding programs». *Journal of Advertising Research*, vol. 45, n.º 4, pp. 413-425.
- LEONE, L.; PERUGINI, M. e BAGOZZI, R. (2005), «Emotions and decision making: regulatory focus moderates the influence of anticipated emotions on action evaluations». *Cognition and Emotion*, vol. 19, n.º 8, pp. 1175-1198.
- LINDBERG-REPO, K. e BROOKS, R. (2004), «The nature of the brand relationship strength». Comunicação apresentada no 12th International Colloquium on Relationship Marketing, Waikato Management School, Nova Zelândia.
- MARTESEN, A. e GRØNHOLDT, L. (2004), «Building brand equity: a customer-based modelling approach». *Journal of Management Systems*, vol. 16, n.º 3, pp. 37-51.
- NILSON, T. (2003), **Customize the Brand**. John Wiley & Sons, Nova Iorque, NI.
- OLIVER, R. (1980), «A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions». *Journal of Marketing Research*, vol. 17, n.º 4, pp. 460-469.
- OLIVER, R. e DeSARBO, W. (1988), «Response determinants in satisfaction judgments». *Journal of Consumer Response*, vol. 14, n.º 4, pp. 495-507.
- O'SHAUGHNESSY, J. e O'SHAUGHNESSY, N. (2003), **The Marketing Power of Emotion**. Oxford University Press, Oxford.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. e BERRY, L. (1985), «A conceptual model of service quality and its implications for future research». *Journal of Marketing*, vol. 49, n.º 4, pp. 41-50.
- PULLMAN, M. e GROSS, M. (2004), «Ability of experience design elements to elicit emotions and loyalty behaviors». *Decision Sciences*, vol. 35, n.º 3, pp. 551-578.
- REICHHELD, F. (1996), **The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value**. Harvard Business School Press, Boston.
- RUST, R.; ZEITHAML, V. e LEMON, K. (2000), **Driving Customer Equity**. The Free Press, Nova Iorque, NI.
- SCHACTER, D. (1996), **Searching for Memory: The Brain, The Mind, and The Past**. Basic Books, Nova Iorque, NI.
- SCHULTZ, D. e BARNES, B. (1999), **Strategic Brand Communication Campaigns**. NTC Business Books, Lincolnwood.
- SHARP, B. (1995), «Brand equity and market-based assets of professional service firms». *Journal of Professional Services Firms*, vol. 13, n.º 1, pp. 3-13.
- SPRENG, R. e OLSHAVSKY, R. (1993), «A desires congruency model of consumer satisfaction». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 21, n.º 3, pp. 169-177.
- SRINIVASAN, V.; PARK, C. e CHANG, D. (2005), «An approach to the measurement, analysis, and prediction of brand equity and its sources». *Management Science*, vol. 51, n.º 9, pp. 1433-1448.
- SWEENEY, J. e CHEW, M. (2002), «Understanding consumer-service brand relationships: a case study approach». *Australasian Marketing Journal*, vol. 10, n.º 2, pp. 26-43.
- TEMPORAL, P. e TROTT, M. (2001), **Romancing the Customer**. John Wiley & Sons, Nova Iorque, NI.
- TILL, B. e BAACK, D. (2005), «Recall and persuasion: does creative advertising matter?». *Journal of Advertising*, vol. 34, n.º 3, pp. 47-57.
- THOMPSON, C.; RINDFLEISCH, A. e ARSEL, Z. (2006), «Emotional branding and the strategic value of the Doppelgänger brand image». *Journal of Marketing*, vol. 70, n.º 1, pp. 50-64.
- VILLAREJO-RAMOS, A. e SÁNCHEZ-FRANCO, M. (2005), «The impact of marketing communication and price promotion on brand equity». *Brand Management*, vol. 12, n.º 6, pp. 431-444.
- WHITE, C. (2006), «Towards an understanding of the relationship between mood, emotions, service quality and customer loyalty intentions». *The Services Industry Journal*, vol. 26, n.º 8, pp. 837-847.
- YASTROW, S. (2003), **Brand Harmony**. SelectBooks, Nova Iorque, NI.
- YOO, B. e DONTU, N. (2001), «Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale». *Journal of Business Research*, vol. 52, pp. 1-14.
- YU, Y. e DEAN, A. (2001), «The contribution of emotional satisfaction to consumer loyalty». *International Journal of Service Industry Management*, vol. 12, n.º 3, pp. 234-250.
- ZALTMAN, G. (2003), **How Consumers Think**. Harvard Business School Press, Boston.
- ZEITHAML, V. e BITNER, M. (1996), **Services Marketing**. McGraw-Hill, Nova Iorque, NI.
- ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A. e BERRY, L. (1990), **Delivering Quality Service, Balancing Customer Perceptions and Expectations**. The Free Press, Nova Iorque, NI.