

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

Mestrado em Administração de Empresas

**VALORIZAÇÃO DA MARCA: UMA PROPOSTA
DE MODELO ALTERNATIVO DE AVALIAÇÃO
DE MARCAS**

Carlos Eduardo Mariano da Silva

Dissertação apresentada ao Centro Universitário
Álvares Penteado da Fundação Escola de Comércio
Álvares Penteado – FECAP, para obtenção do título
de Mestre em Administração de Empresas (Área de
Concentração: Administração Estratégica)

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Barbieri

São Paulo

2002



FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP

Presidente Honorário FECAP: Silvio Álvares Penteado Neto

Presidente do Conselho de Curadores: Horácio Berlinck Neto

Membros do Conselho:

Abram Abe Szajman

Antonio Carlos de Salles Aguiar

Ester de Figueiredo Ferraz

Flávio Fava de Moraes

Mário Amato

Paulo Ernesto Tolle

Diretor Superintendente: Oliver Gomes da Cunha

Diretor Institucional: José Joaquim Boarin

Diretor Acadêmico: Manuel José Nunes Pinto

Diretor Administrativo-Financeiro: Marcelo Freitas Camargo

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

Reitor: Prof. Manuel José Nunes Pinto

Vice-reitor: Prof. Luiz Fernando Mussolini Júnior

Pró-reitor de Extensão: Prof. Dr. Fábio Appolinário

Pró-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pró-reitora de Pós-graduação: Profª Drª Maria Sylvania Macchione Saes

Pró-reitor Administrativo: Roberto Uchoa Alves de Lima

Coordenador do Curso de Mestrado em Administração de Empresas: Prof. Dr. Daniel Augusto Moreira

SUMÁRIO

Índice de Figuras	iv
Índice de Tabelas	v
Resumo	vi
Abstract	vii
Introdução	1
Objetivos	3
Metodologia	3
Justificativa do Estudo	6
1. Aspectos da Marca e da Legislação Brasileira de Propriedade Industrial	10
1.1.Marca	11
1.2.A Legislação Brasileira de Propriedade Industrial	14
2. Revisão da Literatura	16
2.1.A Dimensão Social e Psicológica dos Produtos	17
2.2.O Conceito de Posicionamento	20
2.3.O Conceito de Valor e suas Várias Perspectivas	23
2.4.O Conceito de <i>Brand Equity</i> (Patrimônio da Marca)	26

2.5.As Medidas do <i>Brand Equity</i>	41
2.5.1. Medidas dos Elementos do <i>Marketing Mix</i>	46
2.5.2. Medidas de Lealdade	46
2.5.3. Medidas de Conhecimento da Marca	47
2.5.4. Medidas de Associações da Marca	48
2.5.5. Medidas de Qualidade Percebida e de Liderança	49
2.5.6. Medidas dos Outros Ativos da Marca	50
2.5.7. Medidas de Mercado	50
3. Modelos de Avaliação do <i>Brand Equity</i>	53
3.1.Metodologia de Avaliação do <i>Brand Equity</i>	54
3.1.1. Métodos Comparativos	55
3.1.2. Métodos Holísticos	57
3.1.3. Métodos para Avaliação da Marca	61
3.2.Modelos de Medição do <i>Brand Equity</i>	65
3.2.1. Brand Asset Valuator – Young & Rubican	67
3.2.2. EquiTrend – Total Research Corporation	69
3.2.3. Top Brands – Interbrand	70
3.3.Proposta de um Novo Modelo de Avaliação de <i>Brand Equity</i>	72
4. Teste de Funcionalidade do Modelo de Avaliação do <i>Brand Equity</i>	77
4.1.O Mercado	77
4.2.O Produto	80
4.3.O Concorrente	83

4.4.Os Dados Utilizados e o Valor de Brand Equity Encontrado	83
5. Considerações Finais	90
5.1.Limitações	93
5.2.Pesquisas Futuras	94
Referências Bibliográficas	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Metodologia da Pesquisa	3
Figura 2.	Obtendo uma Vantagem Competitiva Sustentável.....	29
Figura 3.	<i>Brand Equity</i>	32
Figura 4.	As Dez Medidas do <i>Brand Equity</i>	44
Figura 5.	Power Grid da Young & Rubican	69
Figura 6.	Perfil do Consumidor da Marca D	80
Figura 7.	Participação de Mercado (em valor) – Marcas D e E	81
Figura 8.	Recordação Espontânea – Produto na Categoria de Limpeza	82
Figura 9.	Cálculo do Valor de <i>Brand Equity</i> para a Marca D	88

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.	Medidas de Avaliação do Desempenho da Marca	45
Tabela 2.	Modelos Empresariais de Avaliação do Desempenho da Marca	66
Tabela 3.	Comparação dos Atributos de Medição do <i>Brand Equity</i>	73
Tabela 4.	Medidas Utilizadas nos Modelos de Avaliação de <i>Brand Equity</i>	74
Tabela 5.	Participação de Mercado por Segmento	78
Tabela 6.	Classificação das Marcas por Atributo e Segmento de Mercado	79
Tabela 7.	Índice de Preços Relativos para um Produto na Categoria de Limpeza	84

RESUMO

Construir marcas fortes proporciona, para seus detentores, uma série de benefícios como uma maior lealdade de seus consumidores, menor vulnerabilidade à ação dos concorrentes ou por ocasião de crises de mercado, maiores margens e maior resposta aos aumentos ou decréscimos de preço, entre outros fatores. Mensurar o valor da marca torna-se um importante elemento de gestão deste ativo intangível. Talvez o tema dominante nesta dissertação tenha sido a dificuldade de se conseguir uma única medida que capture a importância e a complexidade do conceito de *brand equity*. Há sempre o risco de se perder importantes aspectos do patrimônio da marca. Para tanto, foi realizado um estudo teórico e uma análise dos modelos de avaliação do valor da marca existentes. A partir desses elementos é proposto um modelo que tenta incorporar todas as dimensões do *brand equity*. Um teste piloto de funcionalidade do modelo, também é apresentado.

ABSTRACT

Building strong brands provide owners a host of benefits, such as greater customer loyalty, less vulnerability to competitor activities or marketing crises, higher margins and better response to price increases or decreases, among other factors. Measuring the brand equity is an important element in the management process of this intangible asset. Perhaps the dominant theme in this dissertation is the difficulty in arriving at a single measure that captures the importance and the complexity of brand equity concept. There is always the risk of losing important aspects of the brand equity dimensions. A theoretical study and an analysis of the existing brand valuation methods have been undertaken. From these elements, a model trying to incorporate all dimensions of brand equity is proposed. A pilot test is presented to gauge the workability of the model.

Valorização da marca: uma proposta de modelo alternativo de avaliação de marcas

Introdução

O valor das marcas tem desempenhado um papel fundamental no mundo corporativo. Desenvolvidas e gerenciadas adequadamente, as marcas são ativos valiosos que necessitam ser reconhecidos como tal pelas empresas, pelos investidores, financistas e mesmo governos. Está claro que as marcas se tornaram um fator crítico de sucesso para a maioria das organizações, de manufatura ou prestadores de serviço. As organizações oferecem cada vez mais produtos e serviços idênticos, tornando vitais a diferenciação e a distinção proporcionadas pela marca e a indelével percepção que o contato com o consumidor proporciona. “Existem casos onde o real valor da empresa está nos símbolos que ela representa para o consumidor, o seu *Brand Equity*” (Kapferer, 1992).

Por meio de um gerenciamento habilidoso e implementação cuidadosa nas atividades de construção e na ampla utilização da marca, esta se torna um conjunto específico e único de valores e atributos para o consumidor, tanto tangíveis quanto intangíveis. Esses valores asseguram a diferenciação dos competidores, bem como podem atrair o reconhecimento e a lealdade à marca.

As principais justificativas para a valorização das marcas são financeiras, de construção de valor para a empresa, e estratégicas, para a medição da efetividade de seu programa e atividades de marketing. Em termos financeiros, não há um valor único para a marca, uma vez que a valorização se baseia em estimativas de lucros futuros e depende de hipóteses a respeito da propriedade, uso e estrutura de custo a serem utilizados. Surgem problemas com a volatilidade dos números e separabilidade do valor da marca e da corporação. Estes fatos geram uma relutância quanto à incorporação do valor da marca nas demonstrações financeiras, o que traria o valor contábil mais em linha com a capitalização do mercado para a empresa.

Na determinação do valor da marca, os modelos de avaliação usam abordagens de agregação de custos para reproduzi-la ou substituí-la, ou utilizam o mercado acionário, como fonte de dados. Os métodos mais empregados para a valorização da marca são baseados no custo de oportunidade de licenciamento (royalties), ou de seu uso econômico, baseado no valor presente dos lucros proporcionados pela marca, ou ainda no princípio do valor econômico agregado (EVA), que abate do fluxo de caixa descontado uma remuneração pelo capital empregado.

A valorização da marca, segundo os métodos acima mencionados, mede a situação em termos estáticos e, portanto, é necessário desenvolver um mecanismo que acompanhe dinamicamente a evolução da marca e dos programas e atividades de marketing. As medidas a serem avaliadas incluem a imagem, associações e crenças que os consumidores têm a respeito da marca, e a lealdade demonstrada ao longo do tempo. Nesse sentido, os modelos de avaliação do *brand equity* são mais objetivos e complementam a medida financeira da marca, representando a medida do seu potencial.

Aaker (1996) recomenda complementar a avaliação financeira regular do *brand equity*, com um conjunto de medidas de mercado, atitudinais e comportamentais. Ele recomenda que os detentores da marca tenham uma atitude flexível e pragmática com relação à sua avaliação, particularmente concentrando o esforço no conceito de força da marca (*brand strength*).

Há atualmente evidências que empresas listadas nos principais mercados acionários mundiais estão criando sistemas de monitoração do *brand equity*, que incorporam a abordagem recomendada por Aaker. A implicação desta recomendação é que as várias medidas de *brand equity* necessitam ser coletadas, de maneira estruturada, e consideradas como um todo na avaliação de marcas e no processo decisório que irá ditar a estratégia da empresa. À luz destes fatos, esta dissertação procura explorar o processo de valorização da marca e tentar construir um modelo que incorpore todas as dimensões do *brand equity*, segundo a abordagem de Aaker.

Objetivos

Os objetivos desta dissertação podem ser descritos como:

- Obtenção de um entendimento dos modelos existentes de avaliação de marca;
- Análise e crítica de modelos existentes de avaliação da marca;
- Construção de um modelo que contemple indicadores consistentes de cada uma das dimensões do *brand equity*, com base na melhor teoria e prática existente;

Para verificar as dificuldades de se trabalhar com o modelo proposto, pretende-se testar esse modelo em marca de bem de consumo específica.

Metodologia

O método a ser utilizado nesta pesquisa é um estudo do tipo teórico-analítico com vistas a criar um modelo conforme os objetivos apresentados acima. A pesquisa tem ainda característica exploratória, visto que ela prevê um teste piloto, destinado a verificar a operacionalidade do modelo. A metodologia usada nesta dissertação está mostrada na Figura 1:

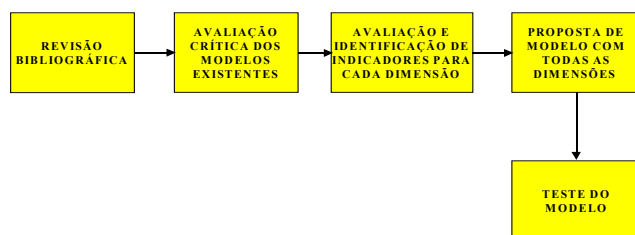


Figura 1: Metodologia da Pesquisa

Revisão Bibliográfica: uma revisão da literatura será utilizada para ganhar o entendimento dos modelos existentes de avaliação de marcas e das principais linhas de

pensamento no campo. A revisão da literatura permitirá tanto a categorização dos modelos de avaliação de marca como analisar se os mesmos refletem adequadamente o que se procura medir, sua sensibilidade, representatividade e facilidade de utilização rotineira. Os ativos intangíveis, e em especial as marcas, têm merecido atenção cada vez maior como um ativo estratégico para as organizações e, como tal, a avaliação do desempenho das marcas é um importante fator de eficácia administrativa. Entretanto, são relativamente poucos os estudos que têm se dedicado à avaliação econômico-financeira de marcas, concentrando-se mais na ênfase mercadológica da construção e gerenciamento de marcas.

Avaliação Crítica dos Modelos Existentes: os modelos existentes serão analisados à luz das dimensões formuladas por Aaker para o *brand equity* para auxiliar no entendimento dos fatores que agregam valor à marca e, portanto, como devem ser usados no desenvolvimento de marcas bem sucedidas.

Avaliação e Identificação dos Indicadores para cada Dimensão: consiste na identificação de indicadores para os direcionadores de valor para cada dimensão do *brand equity*.

Proposta de Modelo com todas as Dimensões: pretende-se que seja construído um modelo que seja mais abrangente que os atualmente existentes, englobando todas as dimensões do conceito de *brand equity*, na formulação de Aaker.

Teste do Modelo: esta seção visa aferir o valor de uma marca de bem de consumo, para identificar questões e/ou dificuldades operacionais do modelo.

Conforme Moreira (2000) “pesquisa científica é uma busca de informações, feita de forma sistemática, organizada, racional e obediente a certas regras”. Esse autor afirma que a pesquisa é categorizada como experimental e não-experimental. A pesquisa não-experimental, também chamada de estudos de campo, é tipificada entre pesquisa não-experimental quantitativa e pesquisa não-experimental qualitativa. O conceito de estudo de campo é assumido em sua forma mais ampla, indicando toda e qualquer técnica pela qual os dados sejam coletados. No estudo de

campo qualitativo, os números e as conclusões nele baseados representam um papel menor na análise. Nesse sentido, as características básicas da pesquisa qualitativa incluem, dentre outras, a) um foco na interpretação ao invés de na quantificação; b) flexibilidade no processo de conduzir a pesquisa, dado que o pesquisador trabalha com situações complexas que não permitem a definição exata e apriorística dos caminhos a serem seguidos; e c) orientação para o processo e não para o resultado.

Selltiz et alii (1967) classificam os tipos de pesquisa em três grupos: exploratórios, descritivos e explanatórios (análise causal ou experimentos). O estudo exploratório tem por objetivo desenvolver, esclarecer e modificar idéias, ou seja, proporcionar uma visão geral, que leve à formulação de problemas ou hipóteses mais precisos para estudos mais completos posteriormente. O estudo descritivo consistiria na coleta de dados com um objetivo definido e deve incluir uma interpretação do investigador. O objetivo primordial deste tipo de pesquisa é a descrição das características de uma população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Apesar disso, a determinação satisfatória de uma relação de causa e efeito entre variáveis somente poderia ser obtida por meio de um estudo explanatório, que é aquele que tem a preocupação central de identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Conforme Yin (2001), a visão mais apropriada dessas tipificações é pluralística. Deve haver estudos não-experimentais exploratórios, descritivos ou explanatórios, tanto quanto deve haver experimentos exploratórios, descritivos ou explanatórios.

As características deste trabalho serão predominantemente descritivas, apresentando-se elementos de valorização diretamente atribuíveis à marca, sob diversos enfoques, de forma estruturada, para avaliação. Em grau menor, a pesquisa deverá exibir um caráter explanatório, apontando causas que expliquem a adição ou subtração de valor ao produto. Metodologicamente, a tentativa de se avaliar o valor da marca dará maior consistência ao estudo.

Justificativa do Estudo

Uma das principais características das ondas de fusões e aquisições experimentadas no mundo dos negócios é que o valor dessas fusões e aquisições supera muitas vezes o valor contábil das empresas ou o valor de mercado de seus ativos permanentes. Na década de 90, no Brasil, a empresa Kibon foi vendida por um valor equivalente a 930 milhões de dólares americanos. Essa quantia é surpreendente quando se considera que as vendas anuais da empresa atingiam em 1996 apenas 332 milhões de dólares e o lucro líquido anual era de 75 milhões de dólares (Quintella, 2000). Blecher & Martins (1996), Smith & Parr (1994) e Parr (1994) alegam que essas diferenças se devem à existência de ativos intangíveis não-contabilizados e muitas vezes invisíveis nas empresas negociadas, ativos esses que são responsáveis pela geração de valor para seus acionistas. Dentre os ativos intangíveis, a marca, que é responsável muitas vezes pela maior parte do valor atingido pelos ativos intangíveis, sobressai. Os ativos tangíveis não seriam mais os responsáveis pela maior parte de geração de valor de uma empresa, porque em um ambiente competitivo eles são rapidamente reproduzidos e com facilidade tornam-se obsoletos.

Em suas análises estratégicas, Porter (1999) indica que a sobrevivência da empresa é dada por retornos acima da média da sua indústria, que se constituem na legitimação da sua existência pela sociedade. Assim sendo, uma administração efetiva dos esforços de construção do patrimônio de marca é consistente com a manutenção de uma vantagem competitiva sustentável, uma vez que um patrimônio de marca forte se traduz em um fluxo de consumidores leais e em lucros.

Uma vez que as marcas sobressaem cada vez mais como um ativo central das organizações, a avaliação do desempenho do *brand equity* assume grande importância para a boa gestão dos negócios. Aaker (1998 e 1996), Kapferer (1992) e de Chernatony (1998), dentre outros, analisaram a marca sob um enfoque econômico-financeiro, mas não foi possível estabelecer-se um consenso sobre os elementos que conferem valor à marca, ou seja, os direcionadores básicos do valor da marca. A pressão, por maior eficiência empresarial, impõe a necessidade de avaliações financeiras com vistas à identificação do retorno proporcionado pelos

programas que são submetidos à aprovação da empresa. Será cada vez mais difícil implementar programas (de marketing, por exemplo) sem uma identificação do retorno que ele proporciona. Tendo em vista que a marca não é o produto em si, mas uma complexa estrutura de conhecimento na mente do consumidor que traduz o que ela significa para si mesmo e, portanto, dita a sua resposta a atividades de marketing promovidas para o produto, a medição dessas estruturas de conhecimento não é um evento trivial, envolvendo técnicas qualitativas e quantitativas. Em última análise, o conhecimento dos benefícios que a marca traz para o consumidor tem de ser transformado, de algum modo, no valor da marca. A medição do patrimônio da marca envolve duas abordagens que são complementares entre si: para poder avaliar o valor global da marca (abordagem holística), é útil avaliar e entender os efeitos das percepções e preferências do consumidor em relação às atividades de marketing adotadas pela empresa (abordagem comparativa). Há a necessidade, entretanto, da formação de uma linguagem comum que integre os critérios financeiros e de mercado na avaliação do desempenho da marca. Além disso, medir o desempenho da marca no curto prazo (vendas, participação de mercado, lucros, etc.) implica, via de regra, na utilização de técnicas quantitativas com dados obtidos no sistema de informação da empresa, enquanto a avaliação objetiva do desempenho da marca no longo prazo (aferir o potencial do seu valor futuro, sua capacidade de obter retorno sobre os investimentos feitos) é mais difícil, envolvendo questões de natureza subjetiva como, por exemplo, qual é o efeito de longo prazo da propaganda na mente do consumidor. Há ainda questões sobre a conveniência de incluir o valor da marca nas demonstrações financeiras da empresa, de modo a refletir o seu real valor econômico para os acionistas, investidores e comunidade financeira. Essas questões são relativamente novas e não há respostas definitivas, razão pela qual não há consenso sobre a matéria.

Novos conceitos como a arquitetura da marca, “*brand portfolio molecule*” (Lederer e Hill, 2001) e o “*brand report card*” (Keller, 2000) surgiram recentemente em função da crescente complexidade de gerenciar as marcas e o mercado.

Entretanto, é difícil avaliar objetivamente os pontos fortes e fracos das marcas. Os gerentes muitas vezes têm uma percepção aproximada das áreas onde as marcas estão fortes ou necessitam de suporte, mas não têm, via de regra, certeza se estão considerando todos os fatores relevantes em sua atuação relativa à marca. Adicionalmente, existe uma grande diferença entre o discurso e a prática em termos da postura, muitas vezes ética, adotada pelos administradores das empresas, particularmente quando confrontados com a competição intensa e resultados financeiros insuficientes (Arruda, 1993; Zych, 1999).

Ao se analisar os objetivos e as estratégias das marcas, há três questões relevantes que devem ser abordadas: Primeiro, como se constróem marcas fortes? Segundo, como manter as marcas ao longo do tempo? Terceiro, como a alavancagem das marcas pode expandir o negócio?

Há a percepção de que os estudos até o momento privilegiaram o enfoque mercadológico ou o enfoque financeiro, faltando, por exemplo, uma análise mais aprofundada que combine os dois enfoques.

O presente estudo pretende examinar o conceito de *brand equity*, os modelos existentes de avaliação de marcas, contrastando a metodologia utilizada para se determinar um valor econômico desse bem intangível, bem como efetuar um teste de valoração de marca de bem de consumo em nosso ambiente.

O problema de pesquisa diz respeito ao processo de valorização da marca como ativo nas organizações. As várias metodologias de valorização da marca são conflitantes. Nenhuma delas contempla todas as dimensões do *brand equity*, conforme formulado por Aaker, o autor que melhor e mais completamente sistematizou os atributos da marca. Até hoje não se chegou a uma fórmula definitiva para determinar o valor da marca. O processo de avaliação do valor mantém-se subjetivo por duas razões: a percepção de que as marcas são bens complexos e intangíveis sem bases fixas sobre as quais possa ser calculado um valor, pois depende do comportamento futuro do desempenho da empresa detentora e porque não há um mercado de marcas à semelhança dos bens tangíveis, onde os atributos dos produtos são facilmente comparáveis. Não há, segundo o

nosso conhecimento, nenhum estudo sobre a aplicabilidade desses métodos de avaliação em nosso ambiente.

A pergunta básica pode ser expressa da seguinte forma: “Como se pode integrar os conceitos de *brand equity* em um modelo abrangente de avaliação do valor da marca?”

1. Aspectos da Marca e da Legislação Brasileira de Propriedade Industrial

Muitas firmas chegaram a conclusão que as marcas associadas aos produtos e serviços por elas comercializados constituem um dos ativos mais valiosos que a empresa possui. Essa atenção deriva da grande divulgação de valores de impacto, que superam de longe quaisquer ativos tangíveis possuídos pelas empresas. Exemplificando, a consultoria inglesa Interbrand estimou o valor global da marca Coca-Cola, para 2001, em US\$ 68,95 bilhões de dólares americanos. Na avaliação da consultoria, essa marca está em primeiro lugar dentre as marcas mais valiosas no mundo. Ela ressalta ainda que o montante avaliado representa mais de dez vezes a soma de todos os ativos tangíveis da empresa. Conforme já advertia Kapferer (1992), os valores têm sido reavaliados ano a ano, para cima ou para baixo, em função da receita projetada, inerente ao método utilizado por essa consultoria. O valor estimado para 2001 diminuiu cerca de US\$ 3,6 bilhões, ou 5%, em relação à avaliação de US\$ 72,54 bilhões válida para o ano de 2000. O valor da Coca-Cola relativo a 1999, por essa mesma consultoria, era de US\$ 83,8 bilhões de dólares americanos, o que dá uma idéia das variações que podem ocorrer a cada ano. De qualquer modo, segundo Smith & Parr (1994), Parr (1994) e Blecher & Martins (1996), os ativos intangíveis passaram a ser os determinantes da geração de valor de uma empresa, em função da rapidez e facilidade com que os ativos tangíveis são reproduzidos e se tornam obsoletos.

As marcas se constituem, portanto, em importantes elementos que afetam os resultados financeiros. Desse modo, as firmas não só promovem intensivamente as marcas, como também buscam toda a proteção possível para este ativo.

As metodologias desenvolvidas para valorizar as marcas dirigem a atenção e a ação dos gerentes para o valor financeiro de tais ativos, bem como permitem que eles desenvolvam estratégias mais eficazes pela atenção dada às variáveis inclusas nos modelos. Assim, a construção e o adequado gerenciamento do patrimônio da marca, em inglês denominado de "*brand equity*", se tornou uma prioridade para todas as empresas, pequenas ou grandes, em qualquer indústria ou mercado.

1.1. Marca

De acordo com a Associação Americana de Marketing (AMA – American Marketing Association), “a marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação destes, com o propósito de identificar os produtos e serviços de um vendedor, ou grupo de vendedores, e diferenciá-los dos produtos ou serviços da concorrência”. Uma definição virtualmente semelhante é dada por Kotler (1997).

Na literatura existem dois conceitos de marca: *brand* e *trademark*. Para Smith & Parr (1994, apud Barreto & Famá, 1998) marca (*brand*) refere-se a uma agregação de ativos enquanto marca de comércio ou marca registrada (*trademark*) é uma proteção legal dessa agregação. Na língua inglesa, o termo *brand* deriva da palavra “brandr” que em Norueguês arcaico significa “queimar”, que era o meio pelo qual os criadores identificavam os animais de sua criação. Por essa definição o nome, logotipo, quaisquer símbolos, design de embalagem, e outros atributos que identifiquem um produto e lhe dêem distinção dos produtos concorrentes são chamados elementos de marca.

Algumas marcas criam uma vantagem competitiva por meio do desempenho do produto. Usualmente são marcas líderes, como Sony, Kodak, Gillette e 3M. Outras marcas criam uma vantagem competitiva por meios não relacionados ao produto como, por exemplo, Coca-Cola, Calvin Klein, Louis Vuiton, Marlboro. Essas marcas construíram associações de imagens intangíveis aos seus produtos. Murphy (1990), da Interbrand, afirma que “criar marcas bem sucedidas envolve a mistura dos vários elementos de marca juntos de maneira que seja única: o produto ou serviço tem de ser de alta qualidade e apropriado para as necessidades do consumidor, a marca deve ter apelo e estar sintonizada com as percepções do consumidor sobre o produto, a embalagem, promoção, preço e todos os outros elementos devem do mesmo modo se qualificar nos testes de adequação, apelo e diferenciação”. A criação de diferenças percebíveis entre produtos por meio da marca e o desenvolvimento de sentimentos de lealdade por parte dos consumidores geram um valor que se traduz em maiores lucros para as empresas.

Para os consumidores, as marcas identificam a fonte do produto, implicando que o produtor assume uma responsabilidade pelo mesmo. Desse modo, elas reduzem o risco e o custo de pesquisa para os consumidores, representam um compromisso ou pacto com o fabricante em função das hipóteses e expectativas que os consumidores formam sobre o produto. Eles têm confiança e lealdade à marca, no pressuposto que ela se comporte de determinada maneira e lhes proporcione utilidade, ou satisfação no seu consumo, em termos de um desempenho consistente, preço, promoção e programa de distribuição adequados. A utilidade não necessariamente será funcional, mas poderá ser simbólica. Certas marcas são associadas ao seu uso por determinados tipos de pessoas e, portanto, refletem diferentes valores e costumes.

Para as empresas, as marcas servem para identificar o produto, simplificando o manuseio e a sua procura ou aquisição. Servem ainda para organizar os estoques, os registros contábeis e outros (Chernatony & McWilliam, 1989).

A propriedade sobre a marca é consagrada no artigo 5^o, parágrafo n. XXIX da Constituição Brasileira, a qual remete à lei específica para a operacionalização desta matéria. Esse direito se dá por meio do registro expedido pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), sendo assegurado ao seu titular o seu uso exclusivo em todo o território nacional. A lei n^o 9.279 garantiu às pessoas que de boa-fé se utilizassem no País, há pelo menos 6 (seis) meses, marca idêntica ou semelhante, para distinguir ou certificar produto ou serviço idêntico, semelhante ou afim, o direito de precedência ao registro.

A marca registrada, portanto, dá proteção legal a características ou aspectos específicos do produto, permitindo a retenção de direitos de propriedade intelectual, propiciando direitos legais ao detentor da marca. Isto significa que as firmas podem investir na construção de marcas com segurança, para futuramente se beneficiarem dos benefícios trazidos por um ativo valioso. A Propriedade Industrial é o ramo do direito garantidor das criações intelectuais, de cunho utilitário, desenvolvidas nas relações comerciais e industriais, em âmbito nacional e internacional. O escopo de proteção pela Propriedade Industrial vai tratar, por conseguinte, da ampliação dos interesses econômicos humanos, valendo realçar que tem também como objetivo, assegurar a

lealdade da concorrência comercial e industrial (Cerqueira, 1982). No campo empresarial há uma contínua geração de novas invenções, novas formas de produto, etc. A legislação visa dar proteção aos novos processos técnico-científicos, novos designs ou modelos aplicáveis a produtos industriais, sinais distintivos e nomes comerciais para identificar os negócios em que comerciantes ou industriais estejam estabelecidos.

Soares (1997) define que "A marca é o sinal gráfico, figurativo ou de qualquer natureza isolado ou combinado e que se destina à apresentação do produto e/ou do serviço ao mercado". Conforme assinalava Cerqueira (1982) desde a década de 70, a função identificadora das marcas já assumia importância crescente, em virtude dos modernos métodos (para a época) de publicidade que se baseavam na denominação do produto e não mais no nome do produtor. Os meios de comunicação e mídias de propaganda, como letreiros luminosos, publicidade impressa, radiofônica e televisiva, impõem à vista, aos ouvidos e à memória dos consumidores o nome ou a marca dos produtos, colocando a função identificadora da marca muito acima de sua função meramente distintiva.

A lei da Propriedade Industrial, nº 9.279, de 14.05.1996, estabelece de uma forma bem ampla em seu artigo nº 122, que são suscetíveis de registro como marca os sinais distintivos visualmente perceptíveis que não estejam incluídos nas proibições legais. "Por isso (a marca) deve ser distinta, especial e inconfundível. Consistindo a marca num sinal qualquer, e empregada esta palavra genericamente, subentende-se que a marca é tudo, dispensando-se assim qualquer forma enumerativa, exemplificativa ou restritiva. Esse sinal comumente se apresenta de forma gráfica, tendo por objeto a letra, sílaba, palavra, conjunto de palavras; o número ou conjunto de números; o risco, traço, conjunto de riscos e de traços; a sua forma figurativa ou ainda o conjunto da primeira com esta última" (Soares, 1997, p. 189). O artigo nº 124 da lei enumera em vinte e três incisos o que não é registrável como marca. Entre as proibições de registro se incluem brasões, armas, sinais genéricos que se relacionem com as características do produto ou sua origem (salvo se feito de forma suficientemente distintiva), indicação geográfica, sinais que induzam à falsa indicação, reproduções ou imitações de marcas alheias, etc.

O artigo 123 da lei nº 9.279 classifica as marcas como: I) *marca de produto ou serviço*, ou seja, aquela usada para distinguir um produto ou serviço de outro idêntico, semelhante ou afim, de origem diversa; II) *marca de certificação*, aquela usada para atestar a conformidade de um produto ou serviço com determinadas normas ou especificações técnicas notadamente quanto à qualidade, natureza, material utilizado e metodologia empregada; e III) *marca coletiva*, aquela usada para identificar produtos ou serviços provindos de membros de uma determinada entidade. A marca registrada se constitui, portanto, de um conjunto de valores e atributos tangíveis e intangíveis, relevantes para o consumidor e contribui para diferenciá-la de outras similares. Ela impede, assim, que terceiros copiem ou tirem vantagem indevida do trabalho de outrem.

Soares (1997) aponta para as grandes conquistas da lei que são a proteção no Brasil da marca de certificação e da marca coletiva. No tocante à marca notoriamente conhecida, a lei dá proteção especial independente de registro, mas esta proteção está limitada no seu ramo de atividade e ainda, em outro aspecto mais relevante, qual seja, que a limitação está que a marca deve ser notoriamente conhecida no país do registro ou do uso, ou seja, o Brasil, e não em qualquer outra parte do mundo.

1.2. A Legislação Brasileira de Propriedade Industrial

Historicamente, o Brasil foi o quinto lugar do mundo a conceder privilégios de invenção, por meio do Alvará de 28.04.1809 do Príncipe Regente, ainda que de modo primário. Em 20 de março de 1883, foi celebrada a Convenção da União de Paris (CUP), com a elaboração de um Tratado sobre a Propriedade Industrial, versando sobre patente de invenção, modelo de utilidade, desenho industrial, marca e expressão de propaganda, repressão à falsa indicação de procedência e repressão à concorrência desleal. Na Convenção, foi consagrado o princípio do tratamento nacional, segundo o qual os estrangeiros seriam tratados como nacionais em qualquer Estado-membro em relação aos direitos provenientes da Propriedade Industrial. A CUP impõe ainda outros princípios como o da prioridade unionista, segundo o qual o detentor de um pedido de propriedade industrial em um país tem o direito de solicitar o pedido nos outros países da

convenção (atualmente cento e cinquenta e cinco países) e o da independência dos direitos, pelo qual cada país pode estabelecer restrições legais desde que respeite os princípios de tratamento nacional e a prioridade unionista.

A primeira lei brasileira específica sobre marca foi editada em 1875. A lei reconhecia expressamente o direito de qualquer industrial ou comerciante de assinalar os produtos de sua indústria ou comércio com marcas que os tornassem distintos dos de outra procedência, podendo a marca consistir no nome do fabricante, revestido de forma distintiva (Cerqueira, 1982, v. I). Em 1945, foi promulgado o primeiro Código da Propriedade Industrial no Brasil, que uniformizou a matéria, até então tratada de maneira fragmentária na legislação. Em 1967, foi promulgado um novo Código, que manteve a diretriz do Código anterior, logo substituído por um outro (Lei 5.772 de 21 de Dezembro de 1971). A legislação básica em vigor sobre a Propriedade Industrial está contida na lei 9.276/96, de 14 de maio de 1996, que se constitui num expressivo avanço na matéria em termos nacionais. Essa lei incorpora plenamente as disposições do Acordo sobre Direitos de Propriedade Intelectual Relacionado ao Comércio (TRIPS), que é um dos acordos aprovados pelo Tratado de Marrakech, que encerrou a rodada do Uruguai de negociações multilaterais no âmbito do comércio internacional.

Pela lei, a proteção dos direitos das marcas efetua-se mediante a emissão de um Certificado de Registro válido, que é conferido pelo INPI, sendo vedada a sua reprodução não autorizada, imitação ou a alteração de marca registrada já colocada em um produto à venda no mercado. Portanto, infere-se que somente o titular do registro de determinada marca pode utilizá-la, sendo vedado o uso desautorizado por terceiros.

2. Revisão da Literatura

A noção original da marca advém do sinal que era aplicado a bens, a animais ou escravos para a identificação do proprietário. Para este último, a marca permitia a rápida localização e identificação dos ativos e para o comprador a identificação de origem. A necessidade de proteção patrimonial da marca levou a sua consideração como entidade jurídica.

Consoante descrito por Farquhar (1990), desde os tempos do Egito antigo, quando fabricantes de tijolos colocavam símbolos nos produtos por eles fabricados, a marca identifica os produtos e serviços e os diferencia dos seus concorrentes. Dessa maneira, ela simboliza ao consumidor a origem do bem e protege, tanto ao produtor quanto ao consumidor, contra produtos que possam induzir o consumidor em erro. Guildas na Europa medieval requeriam “marcas registradas” em seus produtos para assegurar ao consumidor uma qualidade consistente. Há evidências de que os nomes nas mercadorias foram colocados, no início do século XVI, para identificar o fabricante e proporcionar proteção legal ao produtor. Por meio da identificação do produtor no produto, ou na embalagem, como no caso de destilarias de uísque na Escócia no século XVI, o consumidor evitava a substituição do produto por um outro mais barato.

No século XVIII, o conceito de marca evoluiu, com o propósito de reforçar a associação da marca com o produto. Assim, nomes e figuras de animais, locais de origem e de pessoas famosas substituíram muitos nomes de produtores. Os produtores queriam tornar mais fácil aos consumidores a lembrança de seus produtos e também diferenciá-los ainda mais da competição. No século XIX, essas associações da marca ao produto foram usadas para aumentar o valor percebido do produto. Farquhar (1990) cita que em 1835 foi introduzida a marca “Old Smuggler” para se beneficiar da associação de excelente qualidade quanto ao sabor do uísque escocês que os contrabandistas haviam conseguido pelo processo especial de destilação utilizado por eles.

Os objetivos e estratégias relativas à marca evoluíram ainda mais no século XX, com a utilização da pesquisa de mercado. Mas as marcas modernas significam bem mais do que a diferenciação e as associações possíveis na mente do consumidor (Aaker, 1998).

2.1. A Dimensão Social e Psicológica dos Produtos

Gardner & Levy (1955) estão entre os primeiros autores a questionar a utilização de pesquisas quantitativas, no tocante à atitude dos consumidores em relação ao produto e à sua concepção com relação à uma determinada marca. A pesquisa quantitativa indica, por exemplo, a frequência de usuários de um produto ou serviço, ou as razões para o seu uso, os elogios ou as queixas que tenham sido formuladas. Entretanto, as razões dadas pelas pessoas a respeito do motivo pelos quais um produto ou serviço é utilizado são fortemente racionalizadas ou estão relacionadas aos objetivos mais óbvios. Assim, o consumidor que geralmente acredita que marcas bem conhecidas irão adequadamente cumprir as funções desejadas, ficará confuso ao tentar distinguir as diferenças entre as vantagens alegadas por produtos competitivos, já que praticamente todos os detergentes para lavagem de roupas irão enfatizar que lavam mais branco que seus concorrentes. Diferentes consumidores de cerveja irão afirmar que preferem esta ou aquela marca exatamente pela mesma razão. Eles dirão que o motivo básico da escolha se deve ao fato dela ser forte, pelo seu sabor, etc. Conseqüentemente, enquanto a pesquisa quantitativa é útil e importante sob muitos aspectos, ela deixa a desejar sob muitos outros. As motivações de um consumidor em relação a um produto são complexas. Para abordar as questões mais fundamentais relativas ao comportamento e motivação do consumidor, os detentores das marcas e seu pessoal de propaganda necessitam ter uma conscientização maior da natureza social e psicológica dos produtos. Muitas das idéias sobre a psicologia humana são simplistas e não-operacionais, se revelando como hipóteses grosseiras a respeito do que as pessoas querem e o que as motivam, ou em generalizações arbitrárias transferidas de uma situação para outra de maneira inapropriada como, por exemplo, quando se diz que os consumidores: (a) buscam ser econômicos e (b) desejam imitar pessoas com um *status* superior. Embora as pessoas possam ter essas duas motivações acima mencionadas, há também uma série de outras situações em que outras variáveis podem ser relevantes para explicar o comportamento do consumidor. Mantendo-se somente no campo econômico, por exemplo, os consumidores podem ter maneiras sutis de

avaliação sobre o valor de um produto e sobre o que eles acreditam ser uma expressão de quanto um produto deveria realmente custar. Há, portanto, a necessidade de se explorar a constelação particular de metas e atitudes que são relevantes ao seu produto e à situação da marca.

A pesquisa sobre a avaliação do valor do produto para o consumidor deve levar em consideração o caráter do produto, ou seja, as necessidades humanas que ele supre e a maneira particular em que ele o faz, as dimensões empregadas na avaliação das marcas desse produto e onde esta marca em particular se posiciona em relação a estas dimensões. Produtos ou serviços competidores assumem dimensões distintas que os diferenciam de maneira importante uns dos outros. Este fator é essencial para a imagem de um dado produto ou serviço em si e como ele se compara aos seus concorrentes. Cada produto tem o que se poderia chamar de sua “personalidade” própria e ela representa sistemas complexos de valores e julgamentos aplicados aos produtos. De modo similar, o nome de uma certa marca é mais que o sinal empregado para diferenciá-la dos demais produtores de um produto ou serviço. “É um símbolo complexo que representa uma variedade de idéias e atributos. Ela diz aos consumidores muitas coisas, não só pelo modo como soa, ou pelo sentido literal, se houver, mas, de modo mais importante, pelo conjunto de associações construído e adquirido como um objeto público ao longo do tempo” (Gardner & Levy, 1955, p. 35). Um nome de marca bem escolhido pode ter uma qualidade rítmica, ou uma adequação ao uso, bem como carregar sentidos que a propaganda, o *merchandising*, promoções e mesmo a existência ao longo do tempo possam ter criado. Essa imagem pública é uma característica que pode ser mais importante para o *status* global da marca que muitos dos aspectos técnicos a respeito do produto ou serviço.

A imagem de um produto associada com a marca pode ser clara ou vaga, pode assumir vários aspectos, mas ela contribui para a decisão do consumidor se a marca é ou não aquela que lhe é apropriada. As idéias, sentimentos e atitudes que os consumidores têm em relação a determinadas marcas são cruciais para que eles possam selecionar e se manterem fiéis àquelas que lhes parecem mais apropriadas. A justificativa para esta escolha é mais fácil para produtos, pois eles têm diferenças que são mais claramente visíveis. Para serviços, as razões que as pessoas

dão para justificar as suas escolhas são mais ou menos as mesmas. Algo deve fazer uma grande diferença entre as concepções de diferentes marcas. Elas devem ser compostas de variações sutis em sentimentos sobre as marcas e não necessariamente em variações de qualidade do produto ou serviço. Assim, o grande problema de um detentor de uma determinada marca é avaliar que tipo de símbolo essa marca representa para os consumidores.

Gardner & Levy (1955) propõem a adoção de métodos e conceitos desenvolvidos pelas ciências sociais para explorar facetas complexas de atitudes e motivos de modo a entender as atitudes e o sentimento que compõem a imagem de um produto e a sua marca. Eles sugerem técnicas de pesquisa qualitativa em entrevistas desestruturadas nas quais as pessoas têm alto grau de liberdade para expressar a sua visão ao seu jeito e a utilização de técnicas de similaridade (*matching techniques*), ou outras como as de associação de palavras, etc., para se identificar as principais dimensões da marca e o caráter do produto. Tendo descoberto como o produto e a marca estão organizados na mente do consumidor, os gerentes devem definir que tipo de marca eles desejam apresentar. Dois pontos são importantes: (a) a imagem de uma determinada marca com boa reputação é estável ao longo do tempo, não sendo totalmente maleável; e (b) dificilmente é possível que a mesma marca represente todas as coisas para todas as pessoas. Há diferenças de idade, sexo, classe social, personalidade, grupos étnicos, etc. que requerem coisas diferentes, e muitas vezes conflitantes, de uma determinada marca, de modo que é necessário selecionar o seu grupo alvo de consumidores. Ao se criar, desenvolver ou modificar a imagem de uma certa marca, a abordagem que dá melhores resultados envolve uma perfeita conscientização das metas de longo prazo a respeito da personalidade escolhida para a marca e consistência nos programas de comunicação ao longo do tempo. A imagem de uma determinada marca não cresce no vácuo. As mensagens irão fazer sua contribuição para fixar a marca na mente do consumidor e terão maior efetividade se essa mensagem for consistente, ou seja, se as metas de longo prazo forem obedecidas no momento da criação dessas mensagens. De qualquer modo, a propaganda não é o único meio de contato da marca com o consumidor e desse modo é mais rentável pensar

na propaganda como uma contribuição a um símbolo complexo que é a imagem de marca, como parte de um investimento de longo prazo na reputação da marca.

O trabalho de Gardner & Levy foi pioneiro na identificação dos conjuntos de características entremeadas das marcas e dos produtos e da complexidade com que eles são avaliados pelo consumidor, mas não trouxe uma contribuição prática de como fazê-lo, o que diminuiu em muito o impacto de seu estudo na vida real. Até a década de 80, o conceito foi considerado insuficientemente desenvolvido para sua incorporação nas práticas empresariais.

Philip Kotler (1997), entre outros, faz a distinção entre marca e produto, no sentido de que a marca não é só um produto, mas um ativo que adiciona outras dimensões para diferenciá-lo de uma certa maneira dos outros produtos que se propõem a satisfazer a mesma necessidade. Achenbaum (1993, apud Keller, 1998) nos diz que “mais especificamente o que distingue a marca de um produto sem marca, ou uma commodity, que lhe corresponda, e lhe dá um patrimônio, é o somatório total das percepções e sentimentos dos consumidores sobre os atributos do produto e como eles desempenham suas tarefas, sobre a marca e o que ela representa, e sobre a companhia associada a esta marca”.

2.2. *O Conceito de Posicionamento*

Posicionamento é uma estratégia destinada a conquistar uma determinada posição na mente dos consumidores, num segmento de mercado em particular. Isto significa identificar, desenvolver e entregar valor em todos os pontos nos quais o fornecedor e o consumidor interagem. Esta definição se aplica igualmente para empresas, produtos ou serviços. O posicionamento é uma ferramenta usada para diferenciar um produto ou empresa de outros produtos ou empresas concorrentes e pode ser usada na perspectiva tanto da empresa como do consumidor.

O volume de informação em nossa sociedade cresce assustadoramente. Os meios de informação vão se sobrepondo: o livro, o jornal, as revistas, o rádio, a televisão, a Internet e

assim por diante. Nenhum deles substituiu o predecessor, tornando-se um meio adicional, e todos eles têm apresentado crescimento significativo. Não se consegue digerir todo este volume de informações. Com a multiplicidade de produtos e o volume exagerado de comunicação que são característicos de nossos dias, as pessoas filtram a informação que lhes é passada e só aceitam aquilo que de alguma forma já é de seu conhecimento ou é validada por sua experiência anterior, rejeitando todo o resto. Nessa sociedade saturada de comunicação, a única defesa que uma pessoa tem é a sua capacidade de simplificar consideravelmente a informação recebida, guardando na memória somente o essencial. Desse modo, na comunicação a mensagem tem de ser simplificada ao máximo, deve estar livre de ambigüidades, para que ela possa ser mais facilmente guardada na memória dos compradores potenciais. Já que muito pouco da mensagem vai chegar até ao seu destino, para que ela seja efetiva é necessário ignorar o lado do transmissor, ou a realidade do produto, e se concentrar no receptor, ou seja, nas percepções do cliente em potencial. Assim, a efetividade da comunicação será bastante melhorada. E nessa sociedade saturada de comunicação e de multiplicidade de veículos, o posicionamento é a maneira de um produto ou serviço ser lembrado no momento certo, que é o momento da compra. Para se obter efetividade, é necessário escutar o seu cliente em potencial e se colocar em sintonia com o mesmo.

Ries & Trout (1987) sugerem que o caminho mais fácil para se chegar à mente de uma pessoa é ser o primeiro. Para se fixar a mensagem de forma indelével na mente é necessário que essa mente não tenha sido tocada por uma outra marca. Uma vez que algo venha ocupar uma posição na mente será difícil deslocá-la. “Imprinting” é o termo utilizado na biologia para descrever o primeiro encontro de um animal recém-nascido com sua mãe. Nesse momento, a imagem da mãe fica fixada na mente do filhote e ele a reconhecerá, por mais que a mãe esteja misturada com outros espécimes. Para esses autores, a lealdade de marca no supermercado é construída dessa maneira: o importante é chegar primeiro à mente do consumidor e não dar ao outro a oportunidade de mudar. Segundo esses autores, o caminho mais difícil de se chegar à mente do consumidor em potencial é ser o segundo. De um modo geral, as pessoas fixam quem

foi o primeiro a atingir um determinado campo de especialização como, por exemplo, a primeira pessoa a atravessar sozinha o Atlântico Norte, mas não sabem quem foi o segundo.

Tradicionalmente a propaganda concentrava suas atenções nas características do produto e nos benefícios que ele traria ao consumidor. Ela buscava enfatizar o argumento de vendas mais eficaz. Entretanto, com o aumento da concorrência, produtos com características similares foram lançados no mercado e todos eles eram promovidos com base em que eram os melhores, causando razoável confusão na mente dos consumidores. Num segundo momento, as empresas líderes de mercado passaram a enfatizar a imagem, ou reputação, de seu produto. Entretanto, também nessa fase as demais empresas logo passaram a apregoar a sua reputação, restabelecendo o caos na mente do consumidor. Desse modo, a criatividade deixou de ser a chave para o sucesso da propaganda, dando lugar, na década de oitenta, à criação de uma posição na mente do seu cliente em potencial. Essa posição leva em consideração não só os pontos fortes e fracos da empresa, mas também aqueles possuídos pelos seus concorrentes.

Pelo exposto acima, para que uma determinada marca ocupe um lugar na mente do consumidor, aumentando a sua participação no mercado, ela tem que forçar para baixo a marca que esteja por cima na mente do consumidor ou estabelecer uma relação entre a sua marca e a posição na mente ocupada pela outra empresa. Além disso, um posicionamento de sucesso irá exigir consistência na mensagem ao longo do tempo. Essa lógica explica uma das maneiras de se posicionar um produto novo, que é relacioná-lo aos produtos existentes: a rádio que não é de rock, o refrigerante sem açúcar, etc.

A razão pela qual as empresas querem ser líderes em seus mercados é que, se não existirem razões sérias em contrário, os consumidores irão escolher, na próxima compra, o mesmo produto que estão comprando agora, assim como as lojas terão preferencialmente em estoque os produtos que vendem mais. O líder tem muito mais liberdade para ação, pois a sua base de consumidores garante economia de escala. Os problemas básicos de um líder são de longo prazo: o que acontecerá em cinco ou dez anos? Os líderes deveriam utilizar essa flexibilidade no curto prazo para garantirem um futuro estável no longo prazo. Nesse sentido,

devem consolidar a posição da categoria do produto na mente do consumidor por meio de pesados programas de *marketing*. A empresa deve estar atenta à evolução tecnológica para não ser surpreendida por uma inovação inesperada que venha substituir o seu produto ou serviço. A força de uma empresa vem da força de seus produtos e, portanto, da posição que esse produto ocupa na mente do consumidor. São os líderes que estão na melhor posição para aproveitarem as oportunidades de mercado. Eles podem alargar os usos de seus produtos ou serviços, podem visualizar novas tecnologias ou novos hábitos dos consumidores como oportunidades e não como um concorrente, etc. Entretanto eles devem usar o poder de sua liderança para permanecerem sempre à frente de seus concorrentes.

2.3. *O Conceito de Valor e suas Várias Perspectivas*

Conforme Barreto e Famá (1998), ao conceito de valor podem ser atribuídas várias perspectivas, dependendo do que se pretende avaliar. Podem ser adotadas perspectivas artísticas, jurídicas ou psicológicas, conforme a finalidade da avaliação. Embora se possa atribuir um valor elevado a um bem, devido a ligações emocionais ou psicológicas, assim como devido a possíveis sinergias para o interessado na aquisição desse bem, o conjunto das avaliações dos indivíduos interessados é que estabelece o seu preço real ou justo de um bem. Em outras palavras, o valor é estabelecido pelo mercado. O Serviço de Rendas Internas dos Estados Unidos, em seu Revenue Ruling 59-60, declara que o valor justo de mercado é o preço pelo qual a propriedade seria trocada entre um comprador de boa-fé e um vendedor de boa-fé, desde que nenhum deles esteja sofrendo alguma forma indevida de pressão para comprar ou vender e que ambos tenham um bom conhecimento dos fatos relevantes acerca da transação. A idéia de valor como aquele estabelecido pelo mercado, embora não seja totalmente ideal devido às imperfeições que este apresenta, é atualmente dominante quando se considera uma avaliação sob seu aspecto econômico-financeiro.

A definição de valor que mais se adapta à perspectiva de geração de valor em termos econômico-financeiros é “a estimativa em dinheiro, de um determinado artigo, em determinado

tempo” (Holanda Ferreira, 1986). Sendo uma estimativa, o valor depende da percepção do avaliador com relação a vários aspectos da avaliação e, portanto, o seu resultado é sujeito à discussão, bem como, dadas as diferentes percepções, a quantificação é uma estimativa do valor que varia entre dois extremos. A moeda tem a característica de homogeneizar coisas heterogêneas e é a unidade de medida básica em termos econômico-financeiros. A idéia de artigo sugere um bem tangível, mas para este estudo o conceito se reveste de um caráter mais geral de bens, tangíveis ou intangíveis, que têm ou podem vir a ter uma função econômica. O elemento temporal contido na definição indica que o valor atribuído ao bem é mutável, variando com a época em que foi feita a avaliação. Para ser completa, em termos econômico-financeiros, a definição de valor deve levar em conta a utilidade do bem: se de consumo ou investimento. O consumo pressupõe uma utilidade imediata para a satisfação de necessidades ou desejos imediatos. O investimento refere-se à utilidade futura do bem, avaliada em termos de sua capacidade de gerar benefícios futuros, expressos pelo seu fluxo de caixa. Gitman (1987) considera que o objetivo primordial do administrador é maximizar o valor do investimento dos proprietários (acionistas), dentro de um nível aceitável de risco. Segundo Copeland, Koller & Murrin (2002), o valor é medido em termos de fluxos de caixa descontados por ser a única medida que requer um conjunto de informações completo sobre o negócio, avaliando-o dentro de um horizonte de tempo longo. Damodaran (1996) afirma que os fluxos de caixa futuros a serem gerados pelo bem são o aspecto mais importante em uma avaliação, pois traduzem o valor econômico do bem. Stewart III (1991) defende que o valor econômico adicionado (EVA – *economic value added*), o qual é o lucro operacional menos o custo de todo capital empregado para produzir esses ganhos, é a medida que mais fielmente reflete o objetivo de maximização do lucro do acionista. É importante notar que o essencial na avaliação econômico-financeira é a geração futura de caixa que o bem tem condições de produzir, dentro de determinadas premissas acerca do futuro. Smith & Parr (1994, apud Barreto & Famá, 1998) definem valor justo de mercado de um bem como sendo “... igual ao valor presente dos benefícios econômicos de sua propriedade (ou seja, para o detentor dos direitos de propriedade sobre o bem)”. Implicitamente, o valor do bem é obtido dentro de premissas consideradas pelo avaliador. Para o presente estudo,

a definição de valor é “a medida da sua capacidade de geração futura de fluxos de caixa para o seu proprietário, dentro de premissas de avaliação estabelecidas”.

Essa capacidade (de geração futura de fluxos de caixa) é afetada por um conjunto de variáveis internas e externas ao bem. Copeland, Koller e Murrin (2002) chamam essas variáveis de “*key value drivers*” e consideram essencial a identificação dessas variáveis para cada negócio, pois a empresa somente pode atuar sobre elas e não diretamente sobre o valor. A capacidade de um ativo gerar fluxos de caixa para seus proprietários depende de um conjunto de variáveis específicas para cada ativo. De um modo geral, pode-se mencionar como direcionadores básicos de valor externos à empresa a concorrência, o *market share*, o crescimento futuro do mercado, o nível do poder aquisitivo dos consumidores, a estrutura da indústria (barreiras de entrada, economias de escala, etc.). Já os direcionadores básicos de valor internos são as margens de lucro, os custos, os níveis de investimentos, a estrutura de capital, a gestão administrativa.

A determinação da formação do valor de um bem consiste de várias etapas: a primeira é identificar e analisar os direcionadores de valor de um bem sob estudo; a segunda é identificar os direcionadores futuros de valor; a terceira é estabelecer as premissas sobre o comportamento futuro desses direcionadores atuais e futuros; a quarta é elaborar as projeções com base nas premissas estabelecidas na etapa anterior; e a última refere-se à análise dessas projeções e à estimativa do valor do bem.

De acordo com Smith & Parr (1994, apud Barreto & Famá, 1998), os ativos de uma empresa podem ser divididos em três classes: monetários, tangíveis e intangíveis. Os ativos intangíveis usualmente não estão inseridos no balanço patrimonial da empresa. Eles incluem patentes, lista de clientes, mão-de-obra treinada, marcas, etc. A marca pode ser, portanto, avaliada por metodologia econômico-financeira.

2.4. O Conceito de "Brand Equity" (Patrimônio da Marca)

Em seu nível mais simples, marca corporativa é a marca de uma companhia, a declaração do que é e de suas crenças. Num certo sentido, é a promessa de qualidade, confiança e valor da companhia. Essa essência é comunicada por meio de uma larga faixa de audiências, da mídia e consumidores aos analistas financeiros. Conseqüentemente, a marca é tanto um ativo como um risco, cujos efeitos no desempenho da empresa podem ser administrados (Knapp, 1999).

Muitas marcas, que num certo tempo foram poderosas, perderam sua força e sua característica diferenciadora em razão de um mau gerenciamento. Elas não proporcionam mais benefícios emocionais e funcionais únicos para o consumidor. Os produtos e serviços são agora *commodities*, diferenciados somente pelo preço. O nome da marca sobrevive, mas seu valor erodiu-se. As margens de lucro, participação de mercado e lealdade declinaram. Em última análise, o poder da marca dissolveu-se, causando um imenso prejuízo para a empresa.

As marcas e suas associações tornaram-se de uma importância vital para a diferenciação, a qual visa a redução da importância do preço sobre a decisão de compra, afastando-se tanto quanto possível da área de *commodities* (Aaker, 1998).

O poder das marcas está refletido no valor pago pelas empresas na onda de fusões e aquisições, ocorrida a partir da década de 80, que supera muitas vezes o valor contábil das empresas ou o valor de mercado de seus ativos permanentes. Em paralelo à tendência observada no tocante ao valor pago na venda de empresas, tanto o licenciamento como a extensão de marcas, também assumiram proporções nunca vistas. A extensão de marca significa usar uma dada marca em uma categoria para introduzir produtos em uma categoria totalmente diferente, como, por exemplo, o licenciamento das marcas Coca-Cola ou Marlboro, para o lançamento de uma linha de roupas.

O valor da marca reflete a dificuldade e o custo de construir a marca, que se tornaram substancialmente maiores que há duas ou três décadas. Isto se deve ao fato de que há maior quantidade de produtos e marcas disponíveis, os quais competem por um espaço na mídia, no

canal de distribuição buscando conseguir a lealdade do consumidor. Os consumidores têm agora uma variedade impressionante de escolha para virtualmente todos os produtos ou serviços. Adicionalmente a Internet pode trazer, com um clique do mouse, toda a informação, melhorando a decisão do comprador. Numa economia globalizada, as empresas necessitam atingir consumidores que estão localizados em pontos muito distantes do local de fabricação dos seus produtos ou serviços. Sem marcas confiáveis, a atividade de compras, hoje em dia, estaria bastante dificultada.

Há, no entanto, sinais de erosão no processo de construção das marcas. Um sinal dessa erosão é a redução dos níveis de lealdade do consumidor e, por consequência, o ganho de importância do preço, inclusive pela maior transparência trazida pela Internet. Um outro exemplo é o crescimento das marcas próprias, geralmente pertencentes ao canal de distribuição, em detrimento da participação de mercado das marcas nacionais. Os consumidores perceberam que poderiam comprar produtos com, basicamente, a mesma qualidade das marcas líderes numa dada região, por preços muito inferiores, e com isso obtiveram a informação de que os produtores das marcas nacionais estavam cobrando preços que eram muito superiores aos seus custos. Dessa maneira, a resistência à compra por parte dos consumidores forçou os produtores de marcas nacionais a reduzirem seus preços e mantê-los mais baixos. Através da Internet, em poucos passos, os compradores têm muito mais informações sobre preço, qualidade e características de produtos concorrentes do que eles tinham no passado. Desse modo, a Internet representa a maior ameaça até o momento para a capacidade de uma companhia diferenciar seus produtos por meio da marca, de extrair *price premiums* dos compradores e de gerar altas margens de lucro. E toda vez que um comprador se beneficia de um preço menor num fornecedor “ponto.com” ele ajusta seus antigos conceitos sobre preços e custos para o produto que ele acaba de comprar. A transparência de custos ameaça tanto os produtores como o canal de distribuição, pois os consumidores passam a ter um senso melhor dos custos de atacado (Sinha, 2000).

Um segundo sinal da erosão citada no parágrafo anterior é o crescimento expressivo de importância das atividades de promoção de vendas, as quais se traduzem num aumento de vendas

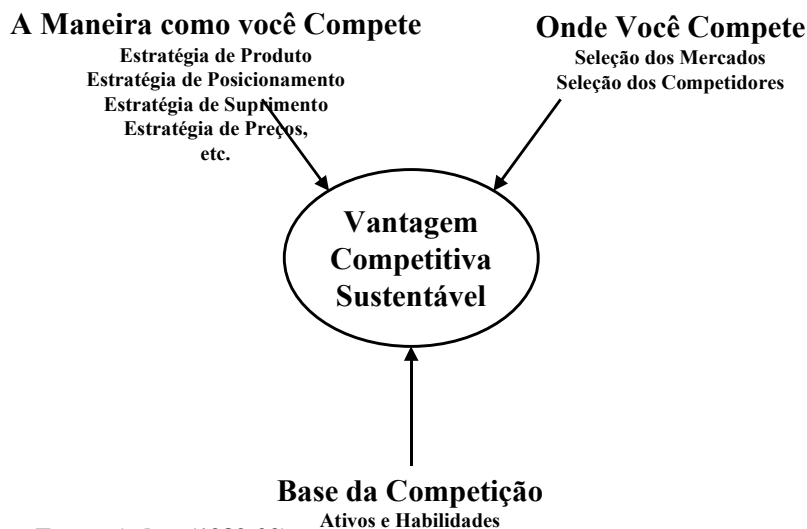
mensurável no curto prazo. Esse crescimento tem se dado em detrimento das atividades de propaganda que têm impacto no desempenho de longo prazo da marca. As promoções são uma forma das marcas menos classificadas em sua categoria de produtos manterem-se na gôndola, para ganharem participação em relação às marcas líderes e forçarem a saída de mercado de outras marcas menores. O problema básico é que as promoções são facilmente copiáveis e os concorrentes têm de reagir, sob pena de perderem participação. Os consumidores e o canal de distribuição acostumam-se com este comportamento, reforçando a influência do preço nas decisões de compra e, conseqüentemente, o produto passa a assemelhar-se a uma *commodity*. Uma parcela dos consumidores passa, então, a comprar apenas nas ocasiões em que o produto esteja em promoção, reduzindo, portanto, a importância da marca.

As pressões pelos resultados no curto prazo, particularmente no mercado americano, são devidas ao objetivo de maximização do valor da empresa para o acionista. Esta ênfase no curto prazo resulta da falta de indicadores confiáveis do desempenho de longo prazo. De acordo com Aaker (1998), os valores de longo prazo das atividades que irão aumentar ou erodir o *brand equity* são difíceis de serem demonstrados de modo convincente. Sem alternativas, as finanças de curto prazo preenchem o vácuo e dominam a mensuração do desempenho. Nesse sentido os ativos intangíveis, como a marca, são ainda mais vulneráveis que os tangíveis, devido ao fato de que estes últimos são explicitados nos balanços das empresas, enquanto que os intangíveis não são rotineiramente reportados nas demonstrações financeiras. Como eles não são divulgados, passa a haver uma cobrança externa menor com respeito às ações que produzem impacto sobre o valor da marca.

Aaker (1989) sugere que a estratégia de negócios envolve a maneira como uma empresa compete, a arena onde a empresa compete e a base da competição, conforme mostrado na Figura 2. A maneira como a empresa compete envolve a estratégia de produto, a estratégia de posicionamento, a estratégia de preços, de distribuição, de manufatura, etc. A arena, ou seja, onde a empresa compete, envolve os mercados e os competidores. Os ativos e as habilidades de um negócio, que formam as bases da competição, proporcionam os alicerces de uma vantagem

competitiva sustentável e do desempenho no longo prazo. Um ativo é algo que a empresa possui, como um nome ou marca, ou localização de varejo que é superior ao da concorrência. Uma habilidade é algo que a empresa faz melhor que a concorrência, como propaganda ou manufatura eficientes.

Figura 2: Obtendo uma Vantagem Competitiva Sustentável



Fonte: Aaker (1989:92)

Se a vantagem comparativa da empresa for facilmente duplicável ou contornada, a rentabilidade de longo prazo estará comprometida. Indicadores dos pontos fortes dos ativos e habilidades são, portanto, necessários para medir o desempenho e guiar os programas que irão melhorar os ativos e as habilidades.

Esse modelo guarda similaridades com o modelo desenvolvido por Porter, visto que analisa os novos produtos, os competidores, os consumidores, fornecedores e as habilidades e ativos da empresa, que, em parte, podem ser associados às barreiras de entrada e saída na indústria. Isto porque ambos estão buscando desenvolver e manter uma vantagem competitiva sustentável para o negócio.

O problema básico é o de compreender como as atividades de construção da marca se relacionam com o desempenho futuro, de modo a justificar plenamente as atividades de construção de marca. Esse problema é particularmente agudo em propaganda, na qual os gastos são expressivos e um dos mais sujeitos a reduções em épocas de restrições orçamentárias.

Na década de 80, com a aquisição ou fusão de empresas com "marcas famosas" por valores muito superiores àqueles contabilizados, começou-se a adotar conceitos mais abrangentes para definir o que a marca coloca dentro de um produto ou serviço. A importância das marcas como patrimônio das empresas em inglês recebe o nome de *brand equity*. Em termos gerais, *brand equity* é representado pelos efeitos que podem ser atribuídos especificamente à marca. Na visão de Tauber (1988) ele representa o valor incremental de um negócio em relação ao valor de seus ativos fixos causado pela posição de mercado atingida por sua marca e o potencial de extensão da mesma. Dentre as associações que se podem fazer a uma determinada marca, são importantes os atributos, ou seja, os benefícios para os consumidores.

Kapferer (1992) indica duas fontes essenciais de valor da marca. Os lucros atribuíveis à marca derivam ou de um incremento na demanda do produto ou do serviço, comparado a demanda do produto ou serviço genérico, ou da redução dos custos de produção e distribuição ocasionados pela economia de escala resultante e pelos ganhos de produtividade baseados na curva de experiência. Esses ganhos influenciam as várias dimensões do *brand equity*, possibilitando financiar as crescentes necessidades da demanda, permitindo uma redução no preço, aumentando a relação preço/qualidade e, portanto, afetando a lealdade do consumidor.

Srivastava & Shocker (1991) definem *brand equity* 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 vantagem diferencial mais forte e sustentada”. A contribuição central da definição de Srivastava & Shocker reside: a) no papel nuclear atribuído à memória na definição de *brand equity*, como reflexo não só de sua posição mediadora entre a ação de marketing e os lucros, como também do seu caráter de reservatório de *brand equity* (associações,

etc.); b) no papel central dos consumidores no processo de construção de *brand equity* (perspectiva socioconstrutivista de significados – Rijsman, 1995); e c) na compreensão do *brand equity* como um ativo em si mesmo e não como mera valorização financeira da marca.

Um número significativo de autores considera o *brand equity* apenas como um ativo intangível adicional ao produto, enquanto outros o equacionam como o valor financeiro da marca. Riezebos (1995, apud Louro, 2000) elabora o conceito de *brand equity* numa perspectiva dual: a) do proprietário (valorização financeira) e b) do consumidor (designada como Brand Added Value – BAV).

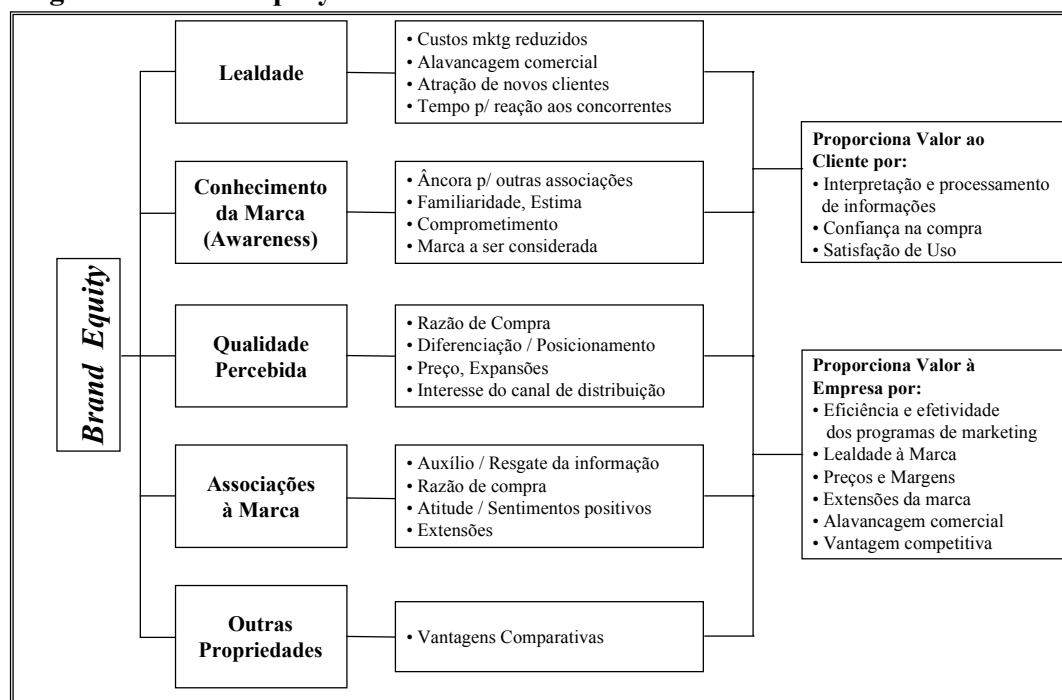
Alternativamente Feldwick (1996, p. 95, apud Louro, 2000) compreende *brand equity* como:

- o valor total da marca como um ativo independente, quando é vendido ou incluído no balanço (*brand valuation*);
- a força da marca (*brand strength*), que inclui conceitos como notoriedade, estima, qualidade percebida e lealdade. A força da marca seria a medida da ligação que o consumidor tem em relação à marca; e
- a descrição da marca (*brand description*), que se compõe das associações e crenças do consumidor a respeito da marca.

A força da marca e a descrição da marca são freqüentemente integradas no conceito de “valor da marca para o consumidor” (*consumer brand equity*), para estabelecer uma clara distinção do conceito original de *brand valuation*. Embora na literatura sobre *brand equity* haja a tendência de pressupor que a força da marca seja parcialmente explicada pela descrição da marca e determina de alguma forma o valor da marca ou *brand value*, Feldwick (1996, p. 96, apud Louro, 2000) discorda dessa tendência, propondo a análise desagregada das três dimensões, por não encontrar clarificada a existência, intensidade e natureza de uma relação operacional entre elas.

Aaker conceitua *brand equity* como "o conjunto de ativos e passivos ligados a uma determinada marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem ao valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa ou para os seus consumidores" (1998: p. 16). Conforme o produto ou serviço, o *brand equity* vai incluir diferentes elementos, mas genericamente o autor os classifica em cinco categorias, como mostra a Figura 3. São elas:

Figura 3: Brand Equity



Fonte: Aaker, David. Brand Equity: gerenciando o valor da marca

1. Lealdade à marca: ela é fundamental para a atribuição de valor à marca, pois é natural esperar que uma base de clientes fiéis proporcione um montante de vendas e de lucros adicionais em relação a um produto ou serviço genérico. A lealdade é, na realidade, a principal fonte de valor da marca. A base de clientes fiéis irá reduzir a vulnerabilidade da marca a ações da concorrência, constituindo uma barreira à entrada de concorrentes e proporcionando um tempo para a empresa se adequar à evolução do mercado. A lealdade ainda traz com frequência uma substancial redução nos gastos de marketing, uma vez que estudos comprovam que manter os clientes existentes é bem menos

dispendioso que conquistar novos (Reichheld, 1993; Hart, Heskett e Sasser Jr., 1990; Reichheld, Sasser Jr., 1990). Oliver (1997), apud Yoo et alii (2000: 4), definem lealdade à marca como “um firme comprometimento em recomprar ou referendar um produto ou serviço consistentemente no futuro, a despeito de influências situacionais e esforços de marketing que tenham o potencial de causar mudança de comportamento”. O mercado em geral pode ser dividido nos seguintes grupos: os “não-clientes” (aqueles que compram marcas concorrentes ou que não são usuários da classe de produtos), os “clientes sensíveis a preço” (que não fazem distinção de marca) e os “clientes fiéis”, tanto os passivos (que compram a mesma marca mais por inércia do que por um motivo racional), quanto os comprometidos (que pagariam mais ou enfrentariam alguma inconveniência para obter o produto ou serviço). O desafio é aumentar o número de clientes comprometidos e intensificar o vínculo dos demais com a marca, aperfeiçoando o perfil de fidelidade à marca. Johnson (1984) acompanhou a evolução do painel de consumidores por um período de dez anos, tendo concluído que não houve declínio significativo da fidelidade às marcas estabelecidas, a despeito do número de produtos novos no mercado.

2. Conhecimento da marca (*brand awareness*): refere-se à presença da marca na mente dos consumidores. Ela é medida de acordo com as diferentes maneiras como os consumidores recordam a marca, variando do “reconhecimento” (você já esteve exposto à marca?) à recordação, ou *recall*, (quais as marcas desta classe de produtos que você consegue lembrar?) até o “*top of mind*” (a marca dominante) ou a marca dominante (a única marca lembrada). O reconhecimento é simplesmente a recordação de que houve uma exposição anterior à marca. Pesquisas demonstraram que, mesmo com palavras sem sentido, os consumidores preferem um item já percebido anteriormente em relação a uma completa novidade. Assim sendo, a marca que for familiar ao consumidor terá vantagem na hora da compra. Um exemplo deste fato no Brasil é a marca Kolynos para dentifrícios que, mesmo após quatro anos de proibição

da sua comercialização no mercado brasileiro, ainda é uma das marcas mais lembradas nas pesquisas de *top of mind*. A recordação é um conceito tão importante quanto o reconhecimento pelas suas implicações. Segundo Aaker (1996), geralmente existe uma correlação positiva entre o reconhecimento e a recordação das marcas. Nos casos de marcas de nicho, em que há um reconhecimento baixo, mas uma recordação elevada, graças a clientes fiéis, há um potencial para expansão da base de clientes, com o aumento do reconhecimento. A existência de marcas com elevados níveis de reconhecimento e baixos níveis de recordação pode ser um indicador importante de uma tendência para um declínio das vendas e uma redução da participação do mercado. No tocante ao conceito de recordação, é necessário mencionar o perigo para as marcas notórias, cujo predomínio é tal que a maioria dos consumidores só consegue lembrar o nome de uma única marca. Nesses casos, é necessária uma atuação vigorosa da empresa detentora da marca registrada no sentido de evitar que a marca se converta em uma denominação genérica de produto e, portanto, perca a sua proteção legal. Este fato aconteceu, por exemplo, com a Aspirina e o Celofane.

O desafio é estabelecer o reconhecimento e a recordação da marca de uma forma econômica. Sai caro e é frequentemente impossível sustentar marcas com vendas unitárias reduzidas ou um ciclo de vida curto. Nesse caso, as marcas corporativas oferecem uma vantagem, pois a marca registrada é sustentada por várias atividades. Uma outra maneira de enfrentar esse desafio é a utilização de outros canais de mídia para captar a atenção do consumidor, como o patrocínio, demonstração, amostras, etc. Conseguir que os consumidores reconheçam e recordem a marca, ainda mais pelas razões certas, pode ser um fator essencial para aumentar o *brand equity*.

3. Qualidade percebida: é o conhecimento que o consumidor tem da qualidade geral ou superioridade de um produto ou serviço em relação a alternativas (Zeithaml, 1988). A qualidade percebida pode diferir da qualidade real por diversos fatores:

- os consumidores podem estar influenciados por uma imagem inadequada adquirida anteriormente;
- podem estar avaliando a qualidade em uma dimensão diferente daquela que o produtor considera importante;
- pelo fato dos consumidores não terem informações ou motivação para realizar um julgamento objetivo quanto à qualidade ou por não saberem como avaliar melhor a qualidade.

A qualidade percebida difere de satisfação, pois o consumidor pode estar satisfeito com o produto em função de uma baixa expectativa a respeito do desempenho do produto ou serviço, enquanto uma alta qualidade percebida é incompatível com baixas expectativas. A qualidade percebida é intangível, posto que é um sentimento geral sobre a marca. Ela proporciona valor para a empresa e, em certos pontos, para o consumidor ao: (1) oferecer uma “razão-de-compra” fundamental na escolha da marca selecionada, tornando mais eficaz o programa de marketing desenvolvido pela empresa; (2) posicionar o produto ou serviço na dimensão da qualidade percebida, propiciando a cobrança de um preço extra que aumenta os ganhos para os acionistas ou que podem ser usados para reinvestimento na marca, ou ainda, no lugar de um preço *premium* quando é oferecido um valor superior a um preço competitivo, resultando numa base maior de clientes e de maior lealdade à marca; (3) aumentar as vendas do canal de distribuição, dado que os varejistas, por exemplo, estão motivados a vender marcas que sejam conceituadas e desejadas pelos consumidores, ampliando o tráfego em sua loja; e (4) possibilitar a introdução da marca em novas categorias de produtos, aumentando as chances de sucesso.

Os consumidores usam o preço como um importante indicador extrínseco da qualidade do produto e de seus benefícios. Marcas de preço alto são geralmente percebidas como de maior qualidade e menor vulnerabilidade a reduções de preço por parte dos competidores que marcas de preço baixo. O trabalho de Kawamura e Russell

(1993), em um estudo na categoria de detergente em pó para lavagem de roupas, encontrou resultados que são consistentes com esta afirmação. Blattberg e Winnieski (1989) indicam que os resultados de seu modelo mostraram que as marcas de alto preço e alta qualidade roubaram participação de outras marcas na mesma faixa de qualidade-preço e na faixa inferior, enquanto marcas de preço e qualidade inferiores não roubaram participação significativa de marcas em classes acima das suas. Desse modo, o preço está positivamente correlacionado com a qualidade percebida, embora não crie lealdade para a marca, de per si, pois nem os clientes leais, nem aqueles de baixa lealdade ao produto ou serviço, usam o preço como critério de avaliação e não são influenciados por considerações de preço (Meat, 1995).

Conforme Milgrom e Roberts (1986), a propaganda é um importante indicador extrínseco de qualidade do produto. Um grande esforço de propaganda indica que a firma está investindo na marca, o que faz com que os consumidores com pouca familiaridade com a marca passem a inferir uma qualidade superior para o produto (Kirmani e Wright, 1989). Os gastos significativos em propaganda, além de reforçarem a alta qualidade, indicam também boas compras (Archibald, Haulman e Moody, 1983). Aaker e Jacobson (1994) mostram que há uma correlação positiva entre propaganda e a qualidade percebida. Kirmani (1997) mostra que este fenômeno, entretanto, ocorre somente até um determinado ponto. Após esse ponto, os consumidores começam a achar a propaganda excessiva e começam a duvidar da confiança do produtor na qualidade do produto, demonstrando que a relação entre a propaganda e a qualidade percebida é mediada pelas percepções do esforço da empresa manufatureira e a sua confiança na qualidade. Várias pesquisas mostraram de modo consistente que o *brand equity* é influenciado positivamente pela propaganda, enquanto a promoção não gera aumento do *brand equity* (Boulding, Lee e Staelin, 1994; Johnson, 1984; Maxwell, 1989).

4. Associações à marca (em acréscimo à qualidade percebida): Aaker (1998) define a associação de marca como “qualquer coisa ligada na memória à marca” e imagem de marca como “um conjunto de associações à marca, usualmente com um certo significado”. As associações são mais fortes quando são baseadas em múltiplas experiências ou exposições à marca (Alba e Hutchinson, 1987). Associações à marca que resultem em alto reconhecimento de marca, estão positivamente correlacionadas ao *brand equity*, porque elas podem ser um sinal de qualidade e comprometimento do produtor e esses sinais ajudam o comprador a considerar a marca no ponto de venda, o que leva a um comportamento favorável à marca (Yoo et alii, 2000).
5. Outras propriedades da marca: conforme Aaker (1998), esta categoria inclui, entre outros ativos intangíveis, as patentes, marcas registradas, relações com o canal de distribuição. Esses ativos podem ser muito valiosos na medida em que eles representem uma barreira efetiva à ação de concorrentes, inibindo ou impedindo os mesmos de erodir a base de clientes obtida por uma determinada marca, ou a lealdade dos consumidores. Aaker (1996) reconhece que esta é uma dimensão subjacente ao conceito de *brand equity*. Caso os símbolos da marca ou a sua denominação tenham de ser modificados, perder-se-ia uma parte ou a totalidade do valor da marca.

A patente será relevante ao impedir a concorrência direta durante o prazo estabelecido. As marcas registradas protegem a empresa e o consumidor contra concorrentes que tentam confundir os usuários por meio de um nome, símbolo ou embalagem semelhante. O *brand equity* pode ainda dar um novo impulso ao canal de distribuição, já que o giro dos produtos com marca forte, ou seja, aqueles que tenham conquistado reconhecimento e associações na mente do consumidor, será maior que o produto sem marca, trazendo maiores lucros, bem como aumentando o tráfego, por exemplo, nas lojas de varejo. Para serem relevantes ao *brand equity*, estes ativos têm que estarem ligados à marca e não à empresa. Exemplificando, a empresa produtora não poderia

simplesmente estar ocupando um lugar na gôndola, por meio da substituição de uma marca por outra.

A distribuição é considerada intensiva quando os produtos são encontrados em um grande número de lojas, para uma cobertura mais abrangente do mercado. Para aumentar a imagem do produto e obter um suporte substancial do varejista, as firmas têm a tendência de dar exclusividade ou a de distribuir seletivamente ao invés de extensivamente. Uma das justificativas dadas para este fato é que há uma certa adequação para certos produtos com o canal de distribuição utilizado. Entretanto, o consumidor estará melhor satisfeito quando o produto for encontrado em um grande número de lojas, porque eles poderão obter o produto onde e quando eles desejarem. A distribuição intensiva reduz o tempo que os consumidores gastam se locomovendo até a loja e procurando o produto, proporcionando, portanto, conveniência na compra e facilitando a obtenção de serviços relacionados ao produto (Farris, Oliver e de Kluiver, 1989; Smith 1992). Com uma distribuição mais intensiva, os consumidores obtêm maior utilidade de tempo e lugar e, portanto, percebem um maior valor para o produto, pela redução dos sacrifícios a que eles seriam obrigados para a obtenção do produto.

O *brand equity* estará aumentando o valor para o cliente quando:

- o ajuda a processar ou interpretar informações sobre o produto ou a marca;
- aumenta a sua satisfação pela utilização de um produto, um bem tangível ou serviço, seja pela qualidade percebida ou pela confiança na marca, as quais afetam favoravelmente a decisão de compra; ou
- reforça ou aumenta as associações da marca que o consumidor faz em sua mente.

Nesse processo, o *brand equity* estará adicionando valor também para a empresa na forma de um fluxo de caixa marginal. Segundo Aaker (1998), o ganho para a empresa se dá por meio de formas diversas:

- fortalecimento de programas e atividades de marketing para atrair novos e antigos consumidores, aumentando a sua eficácia;
- reconhecimento da marca, a qualidade percebida e as associações de marca feitas pelo consumidor que podem motivar a compra e afetar a satisfação do consumo, mantendo a base de consumidores de um modo relativamente barato, favorecendo a sua expansão, bem como reduzindo a vulnerabilidade quanto à ação de concorrentes;
- obtenção de maior margem devido a um "*price premium*" ou pelo fato de não precisar fazer tantas promoções para garantir sua posição no canal de distribuição;
- proporcionar uma base para o crescimento de mercado pela via de extensões da marca, resultando em um dispêndio menor do que aquele que seria necessário, caso cada introdução de produto fosse feita à custa da criação de uma nova marca;
- vantagem exercida pelas marcas fortes, que servem como alavancadoras no canal de distribuição, para conquistar mais frentes nas gôndolas, para obter cooperação das lojas de varejo nos programas de marketing, etc.; e
- vantagem competitiva que freqüentemente se traduz em barreira para a entrada de novos concorrentes no negócio.

Os elementos do *brand equity* requerem investimentos para a sua criação e tenderão a se erodir, caso não se cuide de sua manutenção. É relativamente mais barato manter os consumidores existentes do que conquistar novos, particularmente quando aqueles estão satisfeitos com a marca. Senão vejamos: I) a lealdade à marca é função dos investimentos realizados no passado. Ela aumenta ainda o poder de barganha junto ao canal de distribuição, uma vez que os consumidores esperam encontrar os seus produtos favoritos no varejo; II) as pessoas tendem a comprar uma dada marca conhecida seja pela confiança adquirida ou pela inércia de comprar o que lhes é familiar. Esse conhecimento é importante também para que a marca seja considerada uma alternativa de compra; III) toda marca tem associada a ela uma percepção de qualidade, que pode ser mensurada. A qualidade percebida afeta a decisão de

compra e a lealdade, particularmente quando o consumidor não está preparado ou disposto a efetuar uma análise detalhada; IV) o valor subjacente à uma dada marca está nas associações específicas que lhe estão vinculadas e que servem de base para extensões, propiciando uma vantagem competitiva difícil de ser superada; e V) os outros ativos da marca, como patentes, marcas registradas, relacionamento com o canal de distribuição, etc. que dificultam a ação dos concorrentes.

O aumento das fusões e aquisições tem gerado a necessidade de se avaliar o valor das marcas. As marcas têm sido crescentemente usadas como garantia financeira ou para avaliar mais corretamente a relação entre débitos e patrimônio de uma empresa. Quanto mais diversificada a atuação da empresa e quanto maior o número de marcas mais difícil é a avaliação. Keller (1993) sugere duas motivações gerais para se estudar o valor da marca. A primeira é financeira e nela estão incluídos os motivos contábeis (inclusão do valor da marca nas demonstrações financeiras), as avaliações para os casos de fusões, aquisições ou desinvestimento. Aaker (1998) adiciona os argumentos de justificativa para os investimentos na marca e ainda a obtenção de um "*insight*" mais profundo ao conceito de *brand equity* por meio da análise da avaliação. A segunda motivação sugerida por Keller e por ele chamada de estratégica, deriva da busca por melhor eficiência e produtividade das ações mercadológicas. Na realidade, esta linha de raciocínio é coerente com a argumentação sugerida por Aaker quanto à obtenção de *insight* e de justificativa para os investimentos na marca. Keller afirma que "talvez o ativo mais valioso da empresa para melhorar a produtividade mercadológica é o conhecimento criado sobre a marca na mente dos consumidores pelos investimentos prévios da empresa nos programas de marketing. As questões de avaliação financeira terão pouca relevância se nenhum valor for criado para a marca ou se os gerentes não souberem como explorar este valor através do desenvolvimento de estratégias lucrativas para a marca" (1993, p. 2). Em termos estratégicos, enquanto Keller focaliza a sua argumentação no consumidor, Aaker (1996) tem uma visão mais interna à empresa, apresentando justificativas do ponto de vista do administrador, como a comparação de melhores práticas (*benchmarking*) para o aperfeiçoamento dos programas de marcas, a obtenção de percepções

sobre atividades e princípios para o desenvolvimento e gerenciamento de marcas sólidas e a geração de instrumentos que permitam o gerenciamento eficiente de uma carteira de marcas.

Uma dificuldade para se avaliar o *brand equity* é estimar os lucros potenciais que poderão surgir de extensões de marca. Esse valor será proporcional à atratividade do novo segmento em que se pretende atuar, das condições concorrenciais e da relevância da associação.

2.5 As Medidas do Brand Equity

A avaliação do *brand equity* é fundamental para um bom gerenciamento da marca ou de uma carteira de marcas. A performance operacional será então classificada segundo a variação, positiva ou negativa, encontrada no valor da marca. Não obstante a imprecisão das medidas de valorização da marca, a gestão da marca se beneficia pela execução dessa valorização por meio do reforço do trabalho em equipe, do desenvolvimento de uma visão e linguagem compartilhadas.

Para essa avaliação, é necessário um conjunto de indicadores de desempenho. Os principais indicadores utilizados são os indicadores financeiros, tais como os totais de vendas, as análises de custos, margens, percentuais de lucro e de retorno sobre o ativo. Conforme ressaltado anteriormente, o grande problema com esses indicadores é que eles focalizam o curto prazo e, dessa maneira, privilegiam atividades que trazem resultados imediatos, em detrimento dos resultados de longo prazo. Portanto, o desafio passa a ser o de desenvolver um conjunto de indicadores de desempenho confiável e representativo da força da marca, para complementar os indicadores financeiros tradicionalmente utilizados. Com os dois tipos de indicadores, passa a haver um maior equilíbrio entre eles e com isso justificar-se os esforços de desenvolvimento da marca. Pode-se ainda perceber como algumas estratégias de curto prazo têm o poder de minar o valor da marca.

Para a eficácia dos indicadores de *brand equity*, é necessária a fixação de critérios para a sua escolha. Ambler & Styles (1997, apud Louro, 2000) propõem que o processo de valorização da marca deve expressar tanto os benefícios de curto prazo (vendas, cota de mercado e lucro)

como os efeitos no longo prazo, ou seja, os benefícios não realizados (*brand equity*). Esses mesmos autores conceituam, ainda, que o conjunto de critérios que norteia a avaliação do desempenho de uma marca busca a eficácia das medidas no tocante à: a) precisão e sensibilidade: relacionadas com a capacidade das medidas retratarem variações e tendências evolutivas (ou seja, uma avaliação da dinâmica da mudança do *brand equity*); b) previsibilidade: como o *brand equity* reflete os fluxos de caixa futuros; c) confiabilidade: com que grau a medida identifica correlações verdadeiras entre duas ou mais variáveis; d) descrição da essência da marca: capacidade para medir o alinhamento entre a ação organizacional e o valor fundamental da marca; e ainda e) economia: determinação de um corpo de medidas que, de forma eficiente, sejam capazes de atender às necessidades de informação da empresa.

Aaker (1996) propõe quatro critérios para identificação desses indicadores:

1. Os indicadores devem refletir o que está sendo medido. Dessa forma, os indicadores devem seguir a orientação e a estrutura do *brand equity*. Além disso, os indicadores devem abranger todas as dimensões do *brand equity*, ou seja, a lealdade, o conhecimento da marca, a qualidade percebida, as associações de marca e os outros ativos da marca. Faz-se necessário, ainda, que os indicadores não avaliem ações táticas que possam ser facilmente copiadas, mas que traduzam o valor dos recursos das marcas, ou seja, as suas vantagens comparativas.
2. Os indicadores devem espelhar as abstrações (direcionadores de valor) que realmente impulsionem o mercado, de modo que a pessoa responsável por uma determinada marca, ou carteira de marcas, possa estar convicta de que as decisões por ela tomadas com base nos indicadores desenvolvidos redundarão nos aumentos de preço, vendas e lucros desejados.
3. Os indicadores selecionados deverão ser sensíveis, captando modificações no *brand equity* por causa da ação da concorrência, de problemas táticos no gerenciamento da marca, etc.

4. Os indicadores escolhidos devem ser aplicados tanto para as marcas, como para as categorias de produtos e para os mercados. Indicadores mais gerais serão aplicados às categorias de produtos e mercados. Esses indicadores gerais proporcionarão estrutura e orientação ao desenvolvimento de indicadores de marca individual, que tenderão a ser mais exclusivos.

Percebe-se, portanto, uma semelhança entre esses autores quanto aos critérios sugeridos para avaliação do desempenho da marca. Os aspectos mais relevantes parecem ser a inclusão das dimensões do *brand equity* na medida do desempenho e a capacidade dos indicadores em retratar fielmente a característica mensurada.

As medidas do *brand equity* podem variar em função do contexto e da linha de produtos a serem avaliados. Pode-se iniciar com um conjunto abrangente de indicadores. A escolha do conjunto final de indicadores para utilização em um produto específico será feita em função de pesquisas quantitativas e qualitativas. As pesquisas quantitativas servirão para mensurar a marca ou conjunto de marcas ao longo de tempo, complementadas por análises estatísticas para determinar quais os indicadores que são mais eficazes para otimizar as dimensões do *brand equity* e, portanto, propiciar preços mais elevados para o produto ou produtos. As pesquisas qualitativas, notadamente o estudo de casos, têm por objetivo explicar alterações significativas, positivas ou negativas, ocorridas nos indicadores do valor da marca, no intuito de dar credibilidade e relevância aos indicadores e aos conceitos utilizados.

Aaker (1996) sugere dez indicadores para o *brand equity*, conforme mostrado na Figura 4. Os indicadores foram selecionados com base nos critérios acima mencionados.

Figura 4: As Dez Medidas do *Brand Equity*

- Indicadores de Lealdade
 - *Price premium*
 - Satisfação/fidelidade
- Indicadores de Conhecimento da Marca
 - Conscientização da marca
- Indicadores de Qualidade Percebida/Liderança
 - Qualidade percebida
 - Liderança/popularidade
- Indicadores de Associações/Diferenciações
 - Valor percebido
 - Personalidade da marca
 - Associações organizacionais
- Indicadores do Comportamento de Mercado
 - Participação de mercado
 - Preço de mercado e cobertura da distribuição

Fonte: Aaker (1996)

Louro (2000) comparou as medidas de avaliação do desempenho da marca, baseando-se para tanto em uma sistematização e categorização das variáveis, a partir dos trabalhos de Aaker (1996), Ambler & Styles (1997) e Verhallen (s.d.). Assim, a medida do *brand equity* pode ser direta ou indireta. As medidas diretas a serem consideradas são aquelas que refletem as próprias dimensões do *brand equity*, ou seja, a lealdade, o conhecimento da marca¹, a qualidade percebida, as associações de marca. Louro (2000) não incluiu a dimensão de outros ativos de marca nessa sua categorização. As medidas indiretas de avaliação do desempenho da marca estão relacionadas com os elementos do *marketing mix*, uma vez que as ações dos administradores de marcas criam ou diminuem o valor do *brand equity*, e com o mercado. A Tabela 1 mostra os principais indicadores utilizados para cada dimensão do patrimônio da marca, bem como para as medidas relativas ao *marketing mix* e ao mercado, os quais são comentados a seguir.

¹ Para os efeitos deste trabalho foi mantida a denominação Conhecimento da Marca, adotada na tradução do primeiro livro de Aaker: *Managing Brand Equity* que na bibliografia está identificado por Aaker (1998). Aaker chama esta dimensão de *Awareness*. Louro (2000) se refere a esta dimensão como Notoriedade.

Tabela 1 – Medidas de avaliação do desempenho da marca

BASE DE MEDIÇÃO	DIMENSÃO AVALIADA	INDICADORES DE DESEMPENHO
Input: (medida indireta)	Elementos do <i>marketing mix</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Share of voice (SOV – despesas de comunicação) ✓ Despesas de marketing como % das vendas ✓ Despesas de promoção como % das vendas ✓ Despesas totais de marketing ✓ Publicidade como % das despesas de marketing
Dimensões do Brand Equity: (medida direta)	Lealdade	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Price premium</i> ✓ Satisfação pela experiência com o produto
	Conhecimento da Marca	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Top of mind, espontâneo, assistido ✓ Respostas à publicidade (memória, gosto)
	Associações da Marca	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Razão de compra ✓ Quociente valor/custo – fatores percebidos de preço ✓ Atitudes (confiança, estima, diferenciação, gosto) ✓ Personalidade da marca ✓ Saliência ✓ Relevância da marca corporativa
	Qualidade Percebida	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Qualidade percebida ✓ Liderança/popularidade
	Outros Ativos da Marca	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gastos com proteção legal ✓ Penetração no mercado
Output: (medida indireta)		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elasticidade do preço ✓ Preço relativo/preço prêmio ✓ Lealdade comportamental
	Informações de mercado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vendas ✓ Participação de mercado absoluta e relativa ✓ Intensidade e cobertura da distribuição ✓ Contribuição para o lucro ✓ Rentabilidade relativa ✓ Lucro econômico/valor para acionistas ✓ Preço de mercado

Fonte: Adaptado de Louro (2000).

2.5.1 *Medidas dos Elementos do Marketing Mix*

Yoo et alii (2000), com base em estudo empírico, sugerem que o *brand equity* pode ser criado, mantido e expandido por meio de esforços para tornar mais sólidas as dimensões do patrimônio da marca. Qualquer ação de marketing tem o potencial de afetar o *brand equity*, porque este último representa o efeito acumulado dos investimentos de marketing na marca. Em seu estudo, as hipóteses que não puderam ser comprovadas foram a relação de intensidade de distribuição para as associações de marcas, bem como o preço em relação à qualidade percebida. Em seu estudo, Simon & Sullivan (1993) salientam como fontes de *brand equity* os gastos com propaganda, força de vendas e pesquisa de mercado, a idade da marca, o *share of voice*, a ordem de entrada no mercado e o *portfolio* de produtos. No mesmo sentido, Aaker (1998) menciona atividades como o uso de relações públicas e de *slogans*, *jingles* ou embalagens; Boulding & Kirmani (1993) citam o uso de garantias; Keller (1993) menciona a imagem da empresa, país de origem e eventos promocionais; e ainda Keller, Heckler e Houston (1998) propõem uma estratégia para dar nome às marcas, com vistas a aumentar a retenção do nome na memória e, portanto, o *brand equity*.

2.5.2 *Medidas de Lealdade*

Devemos nos lembrar que a lealdade é uma dimensão-chave do *brand equity*, pois consumidores leais constituem uma barreira à entrada de concorrentes. Lealdade proporciona um provável preço-prêmio, um maior tempo para responder às inovações dos concorrentes e uma defesa contra a concorrência baseada no preço.

Entre as medidas de lealdade pode-se destacar: 1. preço relativo/preço-prêmio: é um critério básico de lealdade à marca, pois mede qual o adicional que o comprador está disposto a pagar por um produto ou serviço desta marca. Entretanto, deve ser feita uma segmentação adequada do mercado por lealdade (entre consumidores leais, consumidores irregulares, não-consumidores), uma vez que cada segmento terá uma característica diferenciada em relação ao preço.

A lealdade é considerada a melhor medida do *brand equity* quando definida em relação a um conjunto de concorrentes devidamente identificados, pois nesse caso ela capta de forma

direta e relevante a lealdade dos consumidores; 2. experiências anteriores de utilização/satisfação: é também uma medida direta da lealdade dos consumidores à marca e assume maior relevância quando a lealdade surge em função da acumulação de experiências anteriores.

Podem ser levantadas críticas no sentido de que: (a) o *price premium* não reflete a existência de eventuais concorrentes potenciais; (b) podem surgir problemas de interpretação, quando a marca tiver diferentes concorrentes em diferentes mercados; e (c) não se revela como medida eficaz nos mercados em que as diferenças de preço não são relevantes, por exemplo, em mercados em que o preço é tabelado, ou no caso de *commodities*, quando o fator central passa a ser a captação de consumidores ao preço atual. Outras limitações das medidas de lealdade são a impossibilidade de sua aplicação a não-consumidores e a necessidade de se desenvolver um conjunto de medidas para cada segmento de lealdade.

2.5.3 Medidas de Conhecimento da Marca

Dada a importância central desta dimensão no *brand equity*, a medição deste fator é crucial para a avaliação do patrimônio da marca. Fundamentalmente, essa dimensão pode ser medida em dois níveis: o conhecimento espontâneo da marca e o conhecimento assistido. O conhecimento espontâneo reflete a memorização da marca (*recall*) e o conhecimento assistido reflete o reconhecimento (*recognition*). A primeira marca lembrada em uma pesquisa de *recall* sem estímulo tem uma posição especial e é denominada *top of mind*. Quando só uma marca é lembrada em sua classe de produtos, ela é considerada como uma marca dominante. Ser detentor de uma marca dominante significa possuir uma vantagem competitiva forte pois, em uma situação de compra, marcas alternativas nem serão consideradas.

Diferentes categorias de produtos tendem a possuir diferentes níveis de conhecimento de marca, o que dificulta as comparações. No caso de marcas de nicho, pode haver um desconhecimento das mesmas por um grande número de consumidores, o que não será

necessariamente insatisfatório, se esse grupo de consumidores for leal. Nesse caso, as marcas de nicho com boa aceitação de sua base de clientes têm potencial para se expandir. Já as marcas que tenham altos níveis de reconhecimento e baixa lembrança, podem ser marcas em declínio. Isto mostra que a recordação é tão importante quanto o reconhecimento. Os níveis de conhecimento da marca podem ser afetados por indicações como os símbolos e imagens, o que pode sugerir a conveniência de medir o conhecimento dos símbolos e imagens visuais. Os métodos de avaliação, nesse caso, seriam baseados no que vem à mente do consumidor quando se menciona a marca. Em geral, a medida da memória é complexa e difícil sendo, portanto, cara.

2.5.4 Medidas de Associações da Marca

As associações da marca estão intimamente ligadas ao conhecimento da marca. Além disso, muitas das dimensões de imagem envolvidas são em geral exclusivas de uma classe de produtos e de uma determinada marca. Torna-se difícil, portanto, a criação de medidas que funcionem para diferentes classes de produtos. Aaker (1996) sugere que a mensuração da associação da marca pode ser feita utilizando-se as três perspectivas dessa dimensão: (1) a criação de valor, ou o quociente valor/custo, que está geralmente associada a um benefício funcional do produto. Se a marca não cria valor, ela será vulnerável à concorrência; (2) a personalidade da marca, que é um fator de diferenciação da oferta. Em alguns casos a personalidade da marca estará ligada aos benefícios concedidos; em outros, com maior grau de intangibilidade, a ligação será por meio de vínculos emocionais e de auto-expressão. A personalidade adiciona duas vantagens à marca: ela realça a marca (saliência) e inspira maior confiança em virtude das compras repetidas da marca e extensões (Wells, 1993, p. 345, apud Louro, 2000). Um estudo de avaliação da personalidade da marca sugere cinco fatores para explicar as diferenças entre as marcas: sinceridade, emoção, competência, sofisticação e robustez (Aaker, J., 1997). Entretanto, em termos práticos, é inviável acompanhar rotineiramente o espectro da personalidade, além de todos os demais indicadores de *brand equity*; e (3) as associações com as corporações, que podem ser especialmente relevantes quando a marca

corporativa está explícita ou quando a empresa tem alto grau de visibilidade. Os problemas, neste caso, são que (1) nem sempre a marca corporativa é relevante para os produtos; e (2) um indicador deste tipo não teria uma sensibilidade adequada, pois é difícil modificar a imagem organizacional no curto prazo.

2.5.5 Medidas de Qualidade Percebida e de Liderança

A qualidade percebida reflete as percepções dos consumidores acerca da qualidade de um produto ou serviço em relação à sua funcionalidade, e a sua superioridade em relação às suas alternativas. Mesmo entre produtos de diferentes classes, faz sentido comparar-se a pontuação obtida em cada um deles no item qualidade percebida. Por tratar-se de uma percepção, as medidas dessa dimensão não podem ser determinadas de forma objetiva. Como medidas mais importantes nesta categoria temos (1) a qualidade percebida: que está relacionada com as restantes dimensões de *brand equity*, incluindo variáveis de benefícios funcionais específicos. A qualidade percebida constitui uma medida de suporte a outras medidas e envolve um ou vários produtos de referência. Na sua medição, pode ser necessário auxiliar o participante, o que irá aumentar a dificuldade de interpretação dos resultados. Além disso, em alguns contextos, a qualidade percebida pode impedir ou afetar a resposta à eventos importantes como, por exemplo, inovações dos concorrentes. Assim, é necessário adicionar o aspecto de liderança ao conceito de qualidade percebida; e (2) liderança/popularidade: o conceito de liderança complementa a qualidade percebida na avaliação da dinâmica do mercado. Este conceito é constituído por três dimensões que refletem (a) a síndrome do mérito associado a marca líder, (b) a dinâmica de aceitação do consumidor (dificuldade de ir contra a corrente) e (c) a inovação dentro de uma classe de produtos. A liderança é medida diretamente por meio de escalas, ou associada a medidas auxiliares da qualidade percebida, como o crescimento da popularidade da marca, utilizado pela agência de propaganda Young & Rubican no desenvolvimento do conceito de estima. A Interbrand também considera a liderança em seu modelo de avaliação da marca. Dentre

os sete fatores considerados, a Interbrand dá a este fator uma ponderação de 25%, a maior participação possível para um item em sua metodologia.

2.5.6 Medidas dos Outros Ativos da Marca

As patentes, marcas registradas e o relacionamento com o canal de distribuição são ativos que, se ligados à marca, podem ser valiosos na medida em que impeçam ou inibam a ação da concorrência para erodir a base e a lealdade dos consumidores da marca. Uma das medidas desses ativos pode tomar a forma dos gastos incorridos no registro e proteção da marca. Yoo et alii (2000) encontraram uma relação positiva tanto para a qualidade percebida como para a lealdade à marca com a disponibilidade da marca no canal de distribuição. Isto acontece porque uma distribuição intensiva reduz o tempo gasto pelos consumidores na ida às lojas, proporciona conveniência na compra e facilita a obtenção de serviços relacionados ao produto. Assim, a cobertura de distribuição do produto constitui-se em um indicador desta categoria.

2.5.7 Medidas de Mercado

São medidas indiretas, baseadas no comportamento dos indivíduos e por isso apresentam a vantagem de não requererem a inconveniência de pesquisas onerosas e de difícil implementação e interpretação junto aos consumidores. As principais medidas de mercado são: participação de mercado e preço de mercado/cobertura de distribuição. O total de vendas ou a participação de mercado reflete a posição da marca com os consumidores (quando a marca possui uma vantagem relativa na mente dos consumidores, a sua participação de mercado deve aumentar, ou pelo menos não diminuir). Embora a participação de mercado seja uma medida que integra de forma adequada o *brand equity*, sendo confiável e objetiva, as restrições a ela associadas são: (1) a dificuldade de definição da categoria de produto e dos concorrentes, e (2) a sensibilidade deste indicador a estratégias de curto prazo (promoções, redução de preços, etc.), que limitam a perspectiva de longo prazo do *brand equity*. Esses problemas ficam minimizados quando os

indicadores coletados incluem o nível de preço de mercado e a cobertura de distribuição. Quanto ao preço de mercado/cobertura de distribuição, dado que as vendas ou a participação de mercado são muito sensíveis no âmbito da distribuição, em função de ofertas ou promoções realizadas, ou ainda, da conquista ou perda de um canal importante de distribuição, é importante diferenciar o *brand equity* criado com base na cobertura de distribuição, do *brand equity* criado pelo reforço do conhecimento da marca, da qualidade percebida e da lealdade. O indicador de cobertura da distribuição poderá ser representado pela identificação da porcentagem de lojas que vendem a marca e da porcentagem de pessoas que têm acesso aos pontos de distribuição da marca.

Existem problemas de concepção e de interpretação das medidas de mercado quando há uma diversidade de canais de distribuição, diferentes variedades de oferta da marca e diferentes concorrentes.

Pelo que foi visto acima, as medidas do *brand equity* quantificam as fontes potenciais de valor para a marca e permitem ao administrador o entendimento da força e profundidade do conhecimento da marca, bem como do seu potencial para extensões. Os modelos de avaliação do *brand equity* partem do pressuposto de que as atividades de marketing para as marcas geram no consumidor um conhecimento sobre elas. Portanto, em função desse conhecimento, os consumidores respondem mais favoravelmente aos esforços de construção da marca representados por essas atividades. Cria-se assim um círculo virtuoso pelo qual as atividades de marca levam o consumidor a dar uma resposta mais vigorosa para marcas conhecidas do que para marcas que não fossem do seu conhecimento.

Yoo et alii (2000) testaram as dimensões do *brand equity* com respeito ao seu poder explicativo do próprio conceito, concluindo que as dimensões de qualidade percebida, lealdade e associações da marca (em conjunto com o conhecimento da marca) são significativas para determinar o *brand equity*. Além disso, o estudo mostrou que o valor total do produto pode ser decomposto no valor dos atributos da marca como, por exemplo, a qualidade do produto, e no

valor devido ao nome da marca, por exemplo, *brand equity*. A implicação deste fato, é que nem sempre uma alta qualidade irá significar um alto *brand equity*.

3. *Modelos de Avaliação do Brand Equity*

Todo ativo, financeiro ou real, tem um valor. A base para se avaliar adequadamente um ativo depende do perfeito entendimento do que seja o valor desse ativo e, principalmente, do entendimento das fontes desse valor. A avaliação de alguns ativos é mais fácil que outros, mas em princípio qualquer ativo pode ser avaliado. Em termos gerais, é necessário ter em mente algumas realidades a respeito da valorização de ativos: (1) embora os modelos sejam quantitativos, os seus inputs muitas vezes exigem uma grande parcela de julgamentos subjetivos e, portanto, de introduzir um viés na avaliação; (2) o valor obtido por qualquer modelo de avaliação é afetado por informações específicas do objeto que está sendo avaliado e do mercado. Conseqüentemente, a avaliação é estática e necessita ser alterada, conforme a dinâmica de mudanças; (3) mesmo nas mais detalhadas e cuidadosas avaliações, os números finais refletem as hipóteses que são feitas a respeito do futuro e da economia. Há que se procurar adotar margens razoáveis para erros, ao se fazer recomendações baseadas em avaliações; (4) a utilidade do modelo irá depender em grande parte da qualidade dos inputs, uma vez que o modelo refletirá nos seus resultados os erros em conseqüência de problemas na qualidade das informações de entrada. Em geral a qualidade de uma avaliação será proporcional ao tempo gasto na coleta das informações e em entender o objeto que está sendo avaliado; (5) o referencial, ou *benchmark*, para a maioria das avaliações é o mercado. Quando há disparidade entre os resultados obtidos na avaliação e o mercado, o pesquisador deve tomar todo o cuidado em certificar-se que a sua avaliação fornece uma estimativa de valor melhor que a existente no mercado. A hipótese de mercado eficiente assume que o preço de mercado, em qualquer momento, representa a melhor estimativa do valor real do objeto. Qualquer esforço em explorar ineficiências percebidas de mercado irá custar mais que o benefício adicional que pode ser obtido; e (6) o processo de avaliação e as informações ou *insights* nele obtidos são de extrema valia para o pesquisador. Em geral o processo carrega uma grande quantidade de informações sobre os determinantes de valor, que ajudam a responder algumas das questões fundamentais (Damodaran, 1996). A avaliação tem um papel fundamental em processos de aquisição. Há aspectos especiais a serem analisados nesse

tipo de avaliação, como as sinergias que podem ser obtidas com a aquisição da marca sob consideração, o efeito das mudanças que venham a ser introduzidas pelo adquirente em termos do gerenciamento e reestruturação da marca adquirida e os vieses que podem ocorrer em ambos os lados, do comprador e do vendedor, devido a avaliações excessivamente otimistas. Estas considerações foram originalmente feitas por Damodaran (1996) para a aquisição de empresas, mas valem igualmente para aquisição de marcas ou outros ativos intangíveis.

3.1 Metodologia de Avaliação do Brand Equity

Keller (1998) menciona que Farquhar e Ijiri categorizam a metodologia da avaliação do *brand equity* em duas grandes abordagens de mensuração: separação e integração. As abordagens de separação, consideram o *brand equity* como um valor adicionado ao produto. Na abordagem de separação, os autores dividem os métodos em residuais e comparativos. Os métodos residuais determinam o *brand equity* como o que resta após a dedução dos efeitos físicos do produto. Os métodos comparativos determinam o *brand equity* pela comparação de um produto de marca com um produto sem marca ou com um padrão equivalente. As abordagens de integração definem o *brand equity* como um somatório de seus elementos básicos. Na abordagem de integração, os autores dividem os métodos em métodos de avaliação e métodos de associação. Os métodos de avaliação medem o *brand equity* como o seu custo, ou valor como um ativo intangível para o detentor da marca ou para um uso pretendido, como no caso de aquisições e fusões. Os métodos de associação medem o *brand equity* em termos das avaliações favoráveis da marca, da acessibilidade das atitudes de marca e da consistência entre a imagem da marca com os seus consumidores. Keller (1998) categoriza a metodologia para avaliar as marcas em métodos comparativos e holísticos.

3.1.1 Métodos Comparativos

Os métodos comparativos envolvem experimentos que examinam as atitudes e comportamentos do consumidor em relação à marca para estimar diretamente os benefícios derivados do maior nível de conhecimento e da força das associações favoráveis e específicas que podem ser atribuídas à marca. Os métodos holísticos tentam estimar um valor global para a marca, seja com base na sua utilidade, seja em termos financeiros. Eles procuram, portanto, avaliar a contribuição específica e única da marca.

Os métodos comparativos consistem de experimentos nos quais os consumidores respondem a mudanças nos elementos do programa de marketing para a marca observada ou para marcas competitivas. Os métodos comparativos são classificados como baseados na marca quando o programa de marketing é mantido fixo e examina-se a resposta do consumidor à mudanças na marca. Nesse tipo de experimento, um grupo de consumidores responde a um elemento do programa ou atividade de marketing de uma determinada marca e um outro grupo responde ao mesmo elemento ou atividade que é atribuída a uma marca competitiva ou de nome fictício. Comparando-se as respostas dos consumidores desses dois grupos, obtêm-se informações úteis sobre o patrimônio da marca. As respostas podem ser baseadas em atitudes, crenças, intenções ou comportamentos específicos. Um tipo clássico de abordagem comparativa baseada na marca é o “teste cego”, em que os consumidores examinam ou usam um produto sem a identificação de marca. Estes testes são úteis para determinar o *brand equity* relativo a *price premiums*.

A principal vantagem dos métodos comparativos com base na marca é que ela isola o valor da marca num sentido bastante real, uma vez que o programa de marketing é mantido fixo. Uma consideração fundamental para o método é o nível de realismo que pode ser conseguido quando alguma característica do programa de marketing é atribuída a um produto sem identificação ou com um nome fictício.

Os métodos comparativos são classificados como baseados em marketing quando a abordagem mantém a marca fixa e examina a resposta dos consumidores à mudanças no

programa de marketing. Assim, nesse tipo de experimentos, os consumidores reagem a mudanças nos elementos do programa ou atividade de marketing para uma determinada marca objeto de estudo ou para marcas competitivas. No final da década de 50, Pessemier (1959) sugeriu este tipo de método comparativo para avaliar o preço incremental entre a marca objeto de estudo e marcas competitivas. Além disso, métodos comparativos baseados em marketing podem ser usados para avaliar a resposta do consumidor às diferentes estratégias de propaganda ou planos de mídia por meio de múltiplos testes de mercado. Ao controlar os fatores do programa de marketing, os efeitos da marca e do produto podem ser isolados. Este tipo de método pode ser usado também para avaliar a resposta dos consumidores às possíveis extensões de marca fornecendo, portanto, indicações a respeito do *brand equity*. A principal vantagem dos métodos comparativos baseados em marketing é a sua facilidade de implementação. A principal desvantagem desses métodos é identificar se a resposta do consumidor decorre do conhecimento que ele possui sobre a marca ou do conhecimento genérico que ele possui a respeito do produto. A técnica estatística de análise conjunta (*conjoint analysis*), que é uma técnica de pesquisa multivariada, permite determinar o perfil do processo decisório do consumidor por perguntas quanto à sua preferência em relação a diferentes perfis de produtos e marcas. Dessa forma, obtêm-se indicações a respeito da importância que o consumidor atribui aos diversos atributos pesquisados (Green & Srinivasan, 1978 e 1990). Quando se inclui a marca como um dos atributos a serem pesquisados, obtêm-se uma indicação do valor que os consumidores atribuem à marca. Uma versão simplificada de análise conjunta com apenas duas variáveis, preço e marca, é usada pela agência de propaganda Ogilvy para medir a efetividade da propaganda e o valor da marca. Essa metodologia recebeu o nome de *Brand/Price Tradeoff*. Barich & Srinivasan (1993) aplicam a análise conjunta para programas de imagem corporativa para determinar os atributos que são relevantes para os consumidores, ordenar a importância destes atributos, estimar os custos de melhorias ou correções das percepções do consumidor e priorizar as metas de imagem de modo que seja maximizado o valor da marca para os recursos gastos. A principal vantagem da análise conjunta é que ela permite o estudo simultâneo de diferentes aspectos do produto ou programa de marketing e, portanto, analisar a reação dos consumidores quanto à diferentes atividades de marketing. Uma

das desvantagens da análise conjunta é a possibilidade de apresentação aos consumidores de perfis mercadológicos que violem as suas expectativas em termos do que eles já sabem sobre a marca. É de fundamental importância para a validade do estudo que os consumidores não avaliem perfis de produto ou cenários irreais.

3.1.2 *Métodos Holísticos*

Os métodos holísticos buscam conjugar os vários aspectos influentes para determinar a contribuição que é específica para a marca (Keller, 1998). Há duas abordagens para os métodos holísticos: a abordagem residual, que tenta examinar o valor da marca após subtrair das preferências gerais do consumidor para o produto, as preferências que sejam baseadas em atributos físicos e não pertençam à marca, e a abordagem de valorização, que tenta colocar um valor financeiro no *brand equity*.

Na abordagem residual, há a hipótese de que é possível inferir o valor relativo das marcas pela observação das preferências dos consumidores se tantas fontes do atributo mensurado quanto possível forem levadas em consideração. O cálculo do *brand equity* seria encontrado ao se subtrair as preferências decorrentes de características objetivas de um produto da preferência geral observada (Srinivasan, 1979). Kawamura e Russell (1993) propõem um método de medida do *brand equity* pelo histórico de compras em supermercados, analisando as escolhas de um painel de consumidores em função dos preços da loja, promoções de venda, das características físicas das marcas disponíveis e de um residual, que seria o *brand equity*. Ao controlar os outros aspectos do *marketing mix*, procura-se estimar a preferência pela marca que lhe seja específica e que não pode ser duplicada pela concorrência. O produto estudado foi detergente em pó para lavagem de roupas e os resultados mostraram que o *brand equity* está fortemente relacionado com a ordem de entrada do produto no mercado e os gastos acumulados de propaganda.

Swait, Louviere, et alii (1993) propuseram um método denominado de “Preço de Equalização”, que corresponde ao valor da utilidade total que o consumidor associa à marca na

categoria, exemplificando o modelo com aplicações nos mercados de desodorantes, tênis e jeans. Uma das vantagens desse método é que ele obtém o *brand equity* a partir de escolhas do consumidor em relação a conjuntos hipotéticos, ao invés de efetuar medições subjetivas. Uma outra vantagem é que ele permite que a sensibilidade de preço varie entre as marcas. As desvantagens se referem a: (1) a definição de *brand equity* ser diferente da definição mais comum, usada por Farquhar (1990) e outros, de que o patrimônio da marca é um valor adicionado conferido pela marca ao produto; (2) a falta de suporte para a hipótese de que a ponderação dos atributos é homogênea entre os consumidores; e (3) ao fato de que o método não decompõe o *brand equity* em seus componentes.

Park e Srinivasan (1994) propuseram um método de pesquisa que mede o *brand equity* ao nível do consumidor, indicando as fontes do valor mensurado, utilizando um modelo de multi-atributos para mensurar preferências. O método divide o *brand equity* nos seus componentes baseados em atributos, captando o impacto das atividades de construção da marca na percepção do consumidor, e nos componentes que não são baseados em atributos. A parcela do *brand equity* que é baseada nos atributos do produto corresponde à diferença entre os valores percebidos e os valores objetivamente mensurados dos atributos. A parcela do patrimônio da marca que não é baseada em atributos capta as associações feitas à marca como, por exemplo, a imagem de masculinidade conferida ao usuário no anúncio do cigarro Marlboro. Essa parcela corresponde à diferença entre a somatória dos valores percebidos dos atributos e a preferência global expressa pelo consumidor para o produto. Portanto, ela reflete a avaliação do consumidor que excede a utilidade dos atributos individuais conforme julgamento dessa mesma pessoa. O modelo foi testado nacionalmente nos EUA em pastas de dentes e anti-sépticos bucais, enquanto os testes objetivos foram coletados numa pesquisa entre cento e vinte dentistas. O estudo encontrou valores de *brand equity* positivo para a marca líder e negativo para as marcas próprias. Concluiu-se também que a parcela de *brand equity* não baseada em atributos mostra uma variação maior entre marcas do que a parcela baseada em atributos.

Os métodos residuais fornecem uma base útil para se interpretar o *brand equity*, particularmente quando são necessárias aproximações, sendo atrativos por oferecer uma valorização financeira do conceito. As desvantagens desses métodos residem no fato de que eles proporcionam uma visão estática do *brand equity*, uma vez que tentam identificar as fontes de preferência do consumidor. Por isso, são mais apropriados para produtos que tenham uma predominância da parcela baseada em atributos, sendo mais vulneráveis em sua medição das associações não relacionadas aos atributos dos produtos. Esta última desvantagem limita a utilização do método para decisões estratégicas.

A abordagem de valorização procura definir um preço para a marca objetivando (1) avaliar possíveis compras ou alienações em fusões e aquisições, (2) licenciar a marca para terceiros em caso de franquias, ou para uso interno por razões tributárias, (3) levantar recursos financeiros quando a marca é dada em garantia nos contratos de leasing e em empréstimos e (4) decisões gerenciais a respeito da marca. Tem sido freqüentemente sugerido que a forma ideal para refletir o valor da marca seria a sua mensuração e inclusão no balanço da empresa, mas este é um assunto controverso, e tais avaliações não são a maneira adequada de medir o valor de longo prazo da marca. No geral, o valor das marcas não está refletido no balanço das empresas, pois as valorizações se baseiam em estimativas dos lucros futuros e dependem de hipóteses sobre a propriedade, uso e estrutura de custo, e portanto, não existe um valor absoluto para a marca.

Os principais argumentos contra a inclusão do valor das marcas nos demonstrativos financeiros dizem respeito à volatilidade de um ano para outro, à separabilidade do valor da marca do produto e o da corporação, como no caso da Coca-Cola, do carro Mercedes, etc., e, ainda, quanto a conflitos com os objetivos das demonstrações financeiras, os quais devem ser factuais, consistentes e permitir comparações entre diversos setores ou empresas (Kapferer, 1992). Conforme citado no início deste trabalho, o valor medido pela consultoria Interbrand para marca Coca-Cola é de US\$ 68,95 bilhões. No balanço da empresa para o ano de 2001, o valor de total dos ativos intangíveis está reportado em US\$ 2,58 bilhões. Os ativos intangíveis da Coca-Cola são representados pelas marcas, que incluem o refrigerante e cerca de trezentas outras

marcas, algumas delas valiosas como a marca Fanta, e por outros ativos intangíveis que consistem fundamentalmente de direitos de engarrafamento e distribuição. Os ativos intangíveis são contabilizados pelo seu custo e amortizados linearmente, na maioria dos casos. Os princípios contábeis geralmente aceitos vigentes nos EUA, requerem a amortização dos ativos intangíveis no prazo máximo de quarenta anos. Na maioria dos casos, o valor real das marcas não está refletido nos balanços. Para gerar uma imagem mais precisa do valor real das marcas e para estimar o fundo de comércio (*goodwill*) embutido em uma aquisição, seria necessário estimar o capital empregado pela marca e o retorno sobre o investimento (ROI) da firma. Ainda que numa aquisição o valor da marca seja incluído nas demonstrações financeiras, isto não é possível para as marcas desenvolvidas internamente pela empresa, pela falta de base de verificação. É difícil separar a porcentagem de lucros advindas da marca. O tratamento contábil também não é uniforme, sendo que alguns países permitem a amortização desse ativo intangível, outros determinam a sua alocação direta como despesa. Em algumas aquisições, parte do prêmio pago em relação ao valor contábil da empresa pode ser decorrente do objetivo precípuo da controladora de adquiri-la, para evitar que concorrentes venham a deter o seu controle acionário, e esse prêmio pode exceder o valor dos ativos tangíveis e intangíveis.

Kapferer (1992) e Keller (1998) descrevem que a avaliação de marcas iniciou-se com a empresa News Corporation, do jornalista Rupert Murdoch que incluiu a avaliação de algumas de suas revistas nos demonstrativos financeiros referentes a 1984, conforme permitido pelos padrões contábeis australianos. A justificativa para esse fato era que o elemento de fundo de comércio era em geral enorme. O valor pago nas aquisições das revistas que pertenciam a News Corporation era muito superior ao valor contábil das mesmas e isto afetava negativamente o balanço da empresa-mãe ao elevar o percentual de empréstimos em relação ao patrimônio (*debt/equity ratio*). O reconhecimento do valor das marcas como ativo permitiu à empresa obter fundos necessários para outras aquisições que o grupo efetuou no mercado internacional. Na Inglaterra, a empresa Grand Metropolitan foi uma das primeiras a atribuir um valor para as marcas que possuía, principalmente a marca Smirnoff, obtida com a aquisição da Heublein, com um valor aproximado

de US\$ 1 bilhão. A Grand Metropolitan fez isso principalmente para afastar predadores indesejados que poderiam obter o seu controle no mercado acionário a um preço muito abaixo do valor real dos ativos, por causa do baixo valor de mercado da empresa, como refletido pelos preços das ações. A justificativa dada para a inclusão do valor da marca nas demonstrações financeiras era a de trazer o patrimônio da empresa a valores mais compatíveis com o valor de mercado da firma, e dessa forma, revelar para os acionistas valores que normalmente permaneceriam ocultos, possibilitando uma avaliação mais precisa do nível de alavancagem financeira da empresa e também revelar informações a respeito da força da marca, de modo a nortear os administradores quanto à estratégias adequadas para a marca e para elevar o valor desse ativo. Em janeiro de 1989, a Grand Metropolitan adquiriu a empresa Pillsbury por US\$ 5,7 bilhões e alocou US\$ 2,4 bilhões à sua conta de ativos intangíveis como valor da marca e se recusou a amortizá-los, a menos que eles fossem permanentemente enfraquecidos. Adicionalmente, a empresa também ajustou a sua conta de fundo de comércio, por força da aquisição da Pillsbury.

3.1.3 Métodos para a Avaliação da Marca

Aaker (1998) cita cinco métodos para se avaliar uma determinada marca: 1) o *price premium* que o nome pode suportar; 2) o impacto do nome na preferência do consumidor; 3) o valor da substituição da marca; 4) o valor com base no preço da ação; e 5) o poder de ganho da marca.

1. “*Price Premium*”: A marca pode possibilitar um *price premium*, que pode ser medido observando-se os níveis de preço no mercado, as diferenças entre os preços e como essas diferenças estão associadas com as diferentes marcas. Esta é a maneira preferida pelos administradores para a verificação da eficiência de seus programas de marketing. Os preços podem também ser medidos pelas pesquisas de mercado, nas quais produtos sem marca e com marca são comparados ou, então, a predisposição de compra do consumidor é testada em relação a vários níveis de preço ou quanto a

diferentes composições de atributos de um produto ou serviço. Academicamente falando, esta seria a maneira mais efetiva de se medir o valor, pois as marcas disponíveis no mercado têm, cada uma, o seu *brand equity* individual que estaria interferindo na avaliação feita com base nos preços de mercado para as diferentes marcas. O valor da marca em um determinado ano seria o diferencial de preço multiplicado pelo volume de vendas em unidades. Descontando-se esse fluxo de caixa por um horizonte razoável, se teria uma idéia do valor da marca. Um método semelhante baseado na mesma abordagem de renda seria capitalização do fluxo de *royalties* para a empresa pelo licenciamento de sua marca.

2. "O impacto do nome na preferência do consumidor": Para os produtos em que os preços são similares, como cigarros, por exemplo, uma alternativa é medir o impacto causado pelo nome da marca sobre a avaliação do consumidor, por meio de pesquisas. Neste caso, o *brand equity* seria então o valor incremental das vendas marginais ou a participação do produto no mercado derivada do nome da marca. Uma dificuldade deste método é o seu caráter estático, uma vez que ele não leva em conta o impacto futuro de mudanças.
3. "Custo de Reposição": Uma outra perspectiva é analisar o custo de se estabelecer uma marca que fosse comparável. Assim, o valor da marca seria o montante necessário para se desenvolver e garantir um produto vencedor, depois de analisados os custos de pesquisa, desenvolvimento e lançamento de um novo produto e as chances de sucesso. Uma crítica a essa abordagem é que o desempenho passado não reflete a rentabilidade futura.
4. "Valor da marca baseado na variação do valor das ações": Numa perspectiva de mercado, o patrimônio da marca pode ser entendido como o valor presente dos benefícios econômicos futuros a serem obtidos pelo detentor da marca. Nesses termos, o valor da marca seria o valor transacionado no mercado, em que os participantes agem livremente. Entretanto, as transações envolvendo marcas não são

suficientemente freqüentes para se constituir num mercado livre. A proposta, sugerida pela teoria financeira e implementada por professores da Universidade de Chicago, é usar o valor da ação como base para avaliar o valor dos ativos de marca de uma empresa. A hipótese central do método é a de que o mercado acionário é eficiente. A Bolsa de Valores irá ajustar adequadamente o preço de uma empresa para refletir o potencial futuro da firma e, portanto, de suas marcas. Simon & Sullivan (1993) procuram medir o valor incremental do fluxo de caixa obtido por produtos com marca relativamente a produtos sem marca. O método extrai o valor do *brand equity* do valor dos demais ativos da empresa por meio da sua resposta a importantes decisões de marketing implementadas. A partir do valor de mercado da empresa, subtraem-se os custos de reposição dos ativos tangíveis. Disso resulta uma avaliação dos ativos intangíveis, que são então divididos entre *brand equity*, propriedade intelectual (como patentes e pesquisa & desenvolvimento) e fatores industriais (como regulamentação e concentração). O *brand equity* é estimado em função da idade da marca e da sua ordem de entrada no mercado, da propaganda acumulada da marca e a participação da empresa no mercado publicitário. Em função da avaliação a partir do preço da ação, o modelo tem a vantagem de refletir os lucros futuros e é válido principalmente para marcas dominantes. A pesquisa de Simon & Sullivan mostra que há valores substanciais de *brand equity* para empresas de bem de consumo, como roupas e tabaco, enquanto para as empresas nos ramos de metais e construção, o *brand equity* não é significativo. Aaker e Jacobson (1994) estudaram a correlação entre a rentabilidade anual da ação e as mudanças no *brand equity*, medidas pela qualidade percebida, como definida no modelo EquiTrend, e perceberam uma forte relação entre o *brand equity* e o retorno anual sobre o investimento (ROI) da ação. Como seria esperado, há uma correlação entre a rentabilidade da empresa e o retorno das suas ações. Lane e Jacobson (1995) mostraram que o mercado acionário reage mais favoravelmente a extensões envolvendo marcas com alta estima e familiaridade e marcas com baixa estima e familiaridade. No tocante a este último subgrupo, há

provavelmente o pressuposto de que haveria pouco risco e muito a ganhar com a extensão. A reação do mercado acionário era menor ou até desfavorável, quando havia um descompasso entre familiaridade e estima.

5. "Poder de Ganho da Marca": A melhor medida do *brand equity* é aquela que se baseia no valor presente do fluxo de caixa futuro de uma determinada marca, já que esse é o seu valor para o proprietário. Os custos de fabricação devem ser ajustados para considerar a média da indústria e não os seus custos reais, o que credita à fabricação os méritos ou deméritos pela posição particular da empresa. É provavelmente o método mais utilizado. Uma variante desta alternativa é utilizar um multiplicador sobre os lucros correntes, à semelhança dos multiplicadores de preço/lucro (P/L). A utilização de um multiplicador é uma forma simples de se atribuir um valor aos lucros futuros e pode ser feita pela comparação de valores históricos para empresas similares. Para se determinar o multiplicador específico para a empresa, deve-se analisar a vantagem competitiva da marca, com base em cada uma das dimensões do *brand equity*. Além disso, é necessário explicitar a relevância de cada uma das dimensões, já que nem todas são igualmente importantes em todos os mercados, e até que ponto elas estão sendo exploradas. Um multiplicador alto, ou acima da média, relativamente aos valores históricos para empresas similares, será justificado na medida que a marca for forte nos aspectos mais relevantes do *brand equity*, na medida que esses pontos fortes estiverem sendo explorados pelos programas de marketing da empresa e na medida que esses fatores e programas fornecerem proteção contra a ação da concorrência.

3.2 Modelos de Medição do Brand Equity

Ao longo do tempo, as empresas de consultoria e publicidade desenvolveram modelos de avaliação do desempenho de uma marca. A Tabela 2 apresenta uma categorização dos modelos de avaliação de marca desenvolvidos.

A partir das bases de medição da Tabela 1, é possível identificar três tipos de modelos de avaliação de uma marca: a) modelos unidimensionais que medem o desempenho a partir de uma única base de medição (Brand Asset Valuator, Consumer Brand Equity, the Conversion Model, DDB Nedham Worldwide e Image Power); b) modelos bidimensionais que medem o desempenho com duas bases de medição (Brand Equity Index, EquiTrend e Image Power); e c) modelos tridimensionais que incluem índices do valor da marca que incorporam todas as bases de medição (Top Brands).

Aaker (1996) discute três modelos de avaliação de marca, que representam uma, duas ou as três bases de medição. O foco da discussão estará centrado nas medidas utilizadas para a mensuração e nas percepções e hipóteses resultantes desse esforço. Os modelos debatidos por Aaker são descritos abaixo:

Tabela 2 – Modelos empresariais de avaliação do desempenho da marca

		DIMENSÕES DE AVALIAÇÃO					
		Medidas diretas					Outputs
Modelo	Empresa	Inputs	Notoriedade	Associação/ Diferenciação	Qualidade percebida/ Liderança	Lealdade	
Brand Asset Valuator	Young & Rubican		Familiaridade	Diferenciação, relevância	Estima		
Brand Equity Index	Longman-Moran Analytics, Inc.			Índice de durabilidade (futuras expectativas do consumidor em face da marca)		Preço relativo	Participação de mercado
Consumer Brand Equity	Leo Burnett Brand Consultancy						Vendas, preço pago, distribuição
The Conversion Model	Market Facts, Inc.					Comprometimento em continuar a comprar a marca	
Brand Vision	AGB Taylor Nelson					Comprometimento (mudanças de comportamento)	
	DDB Nedham Worldwide		Conhecimento	Gosto	Qualidade percebida		
EquiTrend	Total Research Corp.			Saliência (Proeminência)	Qualidade percebida		Satisfação do usuário
Equity Monitor	Yankelovich, Clancy & Schulman			Geradores de valor, valor atitudinal		Valor comportamental	Valor econômico
Image Power	Landor Associates		Familiaridade		Estima		
Top Brands	Interbrand	Suporte, proteção		Tendência	Liderança, estabilidade	Tendência	Mercado, internacional

Fonte: Adaptado de Louro (2000).

3.2.1 *Brand Asset Valuator – Young & Rubican*

Essa agência de publicidade utiliza um questionário de trinta e dois itens que inclui quatro tipos de medidas: a) diferenciação: mede o grau de distinção da marca no mercado; b) relevância: mede a importância pessoal da marca para cada consumidor; c) estima: mede a consideração que o consumidor tem pela marca, dentro de sua categoria, com base na qualidade percebida e no grau de extensão da marca; e d) familiaridade: mede a compreensão do consumidor em relação ao que a marca representa. A fundamentação do modelo *Brand Asset Valuator* para a utilização destas medidas é a hipótese de que as marcas são desenvolvidas seqüencialmente ao longo dessas dimensões: diferenciação \Rightarrow relevância \Rightarrow estima \Rightarrow familiaridade. Esta pesquisa abrange quatrocentos e cinquenta marcas globais e oito mil marcas locais coletadas em vinte e quatro países.

Dessas medidas derivam dois importantes conceitos: a) força da marca (*brand strength*) = diferenciação + relevância: a marca tem que possuir ambas características para ser considerada como marca forte. A diferenciação tem uma importância primordial e está positivamente correlacionada com o valor da marca, dado que um elevado grau de diferenciação se reflete num elevado valor da marca. Dessa forma, novas marcas com ambição de se tornarem marcas líderes devem desenvolver uma estratégia de diferenciação. A relevância desempenha um papel complementar ao ser determinante para a atração de uma base alargada de consumidores. Há uma forte correlação positiva entre os níveis de relevância e os níveis de penetração nos lares. Por exemplo, Ferrari e Jaguar possuem elevados níveis de diferenciação associados a baixos níveis de relevância; b) estatura da marca (*brand stature*) = estima + familiaridade: a estima combina qualidade percebida com percepções de crescimento ou declínio na popularidade da marca. Familiaridade, ou a intimidade que o consumidor tem com a marca, indica que o consumidor não só conhece a marca, mas também compreende o seu significado e propósito pelo uso de seus produtos. A comparação da estima com o conhecimento fornece percepções interessantes como, por exemplo, a marca que desfruta de maior grau de estima do que conhecimento tem um potencial de crescimento que pode ser realizado. Inversamente, a marca que possui maior grau de

conhecimento do que de estima, está habitualmente perdendo posição ou se posiciona em um mercado sujeito a posições divergentes.

A partir dessas duas dimensões, estatura da marca e força da marca, é construído o quadro de *power grid* (mostrado na Figura 5), que permite a análise da marca. No quadrante de *power grid* da Young & Rubican, as posições podem ser: a) estatura e força da marca elevadas, na qual todas as marcas situadas nessa posição tem um elevado *brand equity*, que deve ser protegido e explorado; b) estatura e força da marca baixas, posição que é composta em geral de marcas nascentes. Entretanto, marcas que permanecerem por muito tempo nesta posição não deverão se tornar fortes no longo prazo; c) estatura baixa e força da marca elevada, constituída por marcas fortes em seu nicho de mercado, ou marcas que têm oportunidades boas para crescimento pelo desenvolvimento da sua estatura; d) estatura elevada e força da marca baixa cuja posição reflete marcas cansadas, mas que ainda retêm alguma estima e familiaridade.

Este método proporciona um diagnóstico para o desenvolvimento de marcas de consumo, particularmente em termos de projeto ou design e propaganda. Ele apresenta similaridades com a matriz desenvolvida pelo Boston Consulting Group, identificando as marcas novas, dinâmicas, marcas de nicho e marcas em declínio, que necessitam de ação corretiva. O método tem ainda o foco no consumidor e identifica o posicionamento presente e potencial de marcas, bem como as diferenças entre os tipos de consumidor, em termos demográficos e regionais.

Figura 5: Power Grid da Young & Rubican

		Estatura da Marca (Conhecimento e Estima)	
		Baixa	Elevada
Força da Marca (Diferenciação e Relevância)	Elevada	Swatch, Molson	Disney, Sony
	Baixa	Starbucks, Timberland	Bayer, Ramada

Fonte: Aaker, 1996

3.2.2 *EquiTrend – Total Research Corporation*

O modelo EquiTrend da Total Research Corporation é baseado na medida de três ativos do *brand equity*: proeminência, qualidade percebida e satisfação do usuário, que são combinados em um quociente (EquiTrend *Brand Equity*). Conceitualmente, é uma medida de âmbito mais limitado que o *Brand Asset Valuator*, da Young & Rubican. Entretanto, pelo desenvolvimento sistemático de uma base de dados, a sua capacidade explicativa da dinâmica do *brand equity* e dos seus efeitos tem sido boa. Trata-se de uma pesquisa anual de dois mil respondentes que cobre cerca de setecentas marcas globais.

Proeminência é definida como a porcentagem de pessoas da amostra que detêm uma opinião sobre a marca. De modo semelhante à familiaridade da Young & Rubican, esse conceito ultrapassa os conceitos mais convencionais de notoriedade, reconhecimento e memorização. A qualidade percebida é definida como o quociente médio de qualidade no conjunto de todos aqueles que detêm uma opinião sobre a marca. Essa medida assume uma importância central na EquiTrend, por estar altamente correlacionada com gostar, confiar, ter orgulho e vontade de

recomendar uma determinada marca. Satisfação do usuário é definida como o quociente médio de qualidade que a marca atinge entre os consumidores que a usam mais frequentemente, possibilitando uma análise da força da marca dentro de sua base de usuários. Uma restrição quanto ao uso desta medida é o fato que marcas com baixa incidência de uso tornam-se inadequadas como base de estimativa da qualidade percebida (ex. a marca Mercedes).

As principais generalizações que podem ser feitas sobre esta medida de avaliação são: a) a partir dos dados de personalidade da marca da EquiTrend, pode-se associar muitas marcas a uma personalidade saudável, carinhosa e preocupada (ex. Kodak, a Fisher-Price e a Lego); b) a maioria das marcas possui identidades claras; c) algumas marcas foram largamente beneficiadas ao assumirem um posicionamento baseado em tecnologia avançada e *price premium* (ex. Mercedes, IBM e AT&T); d) a análise dos dados da EquiTrend demonstra uma correlação entre qualidade percebida e *price premium*; e) existe uma relação entre a qualidade percebida pelo consumidor e grau de utilização por parte dos mesmos. O índice de utilização se correlaciona com a pontuação atribuída à qualidade; f) existe uma relação entre a qualidade percebida e a elasticidade do preço. Um aumento de preço provoca uma diminuição de consumo menor no caso de um produto de marca percebida como tendo uma qualidade superior, que aquele sofrido por um produto de marca inferior; g) existe uma relação entre o EquiTrend *Brand Equity* 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 sobre o investimento (valor associado com o movimento no mercado de capitais), independentemente das despesas em publicidade e do nível de notoriedade das marcas.

3.2.3 Top Brands – Interbrand

O modelo Top Brands é uma das medidas de avaliação de marcas mundiais de maior sucesso, englobando um conjunto de critérios, escolhido de modo subjetivo, que inclui as perspectivas de negócios da marca e as percepções dos consumidores. A avaliação da Interbrand é feita com base nos seguintes critérios e pressupostos: a) liderança: a marca líder de mercado é a

marca mais estável e poderosa que as marcas seguidoras, refletindo o aproveitamento de economias de escala pela marca líder; 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 crescentes ou estáveis de vendas e quando a estrutura de preços proporciona elevados retornos às respectivas companhias; d) internacional: as marcas internacionais são mais valiosas que as marcas nacionais ou regionais, especialmente devido ao aproveitamento de economias de escala. Desse modo, quanto maior for o âmbito do mercado de uma marca, mais valiosa ela será; e) tendência: existe uma expectativa que o passado de uma marca em termos de venda se reflita na prosperidade futura da marca. Uma marca saudável e em crescimento evidencia sua contemporaneidade e relevância para os consumidores; f) apoio (ou suporte): as marcas que receberam investimentos em níveis quantitativos e qualitativos adequados são marcas que se tornam mais robustas em face das demais; e g) proteção: a força e a saúde da patente e o registro legal da marca (proteção jurídica) são críticas para o sucesso da marca. A Interbrand calcula os lucros diretamente derivados da marca, excluindo outros aspectos não relacionados à mesma. Para evitar distorções de eventos não representativos, a consultoria calcula o valor com base em uma média móvel ponderada de três anos dos lucros da marca. Para o cálculo dos lucros da marca são deduzidos o custo da mercadoria vendida, os custos de marketing, os custos administrativos (fixos e variáveis), uma remuneração sobre o capital empregado (para se chegar ao conceito de valor econômico adicionado), considerada como uma taxa de 5 a 10%, e os impostos.

Os critérios orientados para os negócios direcionam a avaliação para um sentido financeiro, ao seguir conceitos contábeis, embora seu objetivo seja o de incorporar também os aspectos legais e de marketing na avaliação. A divulgação que a estimativa das maiores marcas globais recebe na mídia, tendo se associado à revista Business Week em 2001, torna a avaliação mais relevante e permite a reavaliação em base anual. A principal restrição ao método da Interbrand é a sua subjetividade, tanto no conjunto de critérios como nas avaliações efetuadas, o que diminui a confiabilidade das medidas e dos resultados obtidos. Isto porque: a) as marcas mais

antigas podem perder a sua força no mercado; b) a capacidade de um mercado em criar e proteger margens é difícil de identificar; c) marcas locais podem 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 das marcas, se for obtido por sacrifício das margens, não é necessariamente saudável; e) o suporte da marca pode ser ineficaz (a quantidade de gastos em publicidade não reflete a sua qualidade em termos de criação e desenvolvimento da marca); f) a proteção à patentes é uma condição necessária, mas não é suficiente para criar valor à marca; e g) o modelo não considera o potencial da marca para apoiar extensões em outras categorias de produtos.

A ponderação utilizada pela Interbrand em sua metodologia é a seguinte: Liderança - 25%; Estabilidade - 15%; Mercado - 10%; Internacional - 15%; Tendência - 10%; Suporte - 10%; e Proteção à marca - 5%.

3.3 Proposta de um Novo Modelo de Avaliação do Brand Equity

Na Tabela 3 são comparados e contrastados os três modelos de valorização de marca acima descritos com as recomendações das Dez Medidas de Brand Equity sugeridas por Aaker (1996). Na Tabela 4, são analisadas as medidas utilizadas pelos diversos modelos de avaliação, segundo as dimensões do *brand equity*, para efeito de determinação das medidas a serem utilizadas no modelo proposto. A identificação dessas variáveis tomou por base a bibliografia citada, que tem como ponto central o trabalho de Aaker.

Como pode ser observado, procurou-se incluir todas as dimensões do *brand equity*, o que é consistente com a sugestão de Aaker. Esse autor sugere ainda que sejam incluídos indicadores de desempenho da marca no mercado. De um modo geral, essas medidas fazem parte do monitoramento feito pelas empresas na condução dos seus programas e atividades de marketing, e por questão de simplicidade não as incluímos no modelo.

Tabela 3 – Comparação dos atributos de medição do *Brand Equity*

	DIMENSÕES DO BRAND EQUITY						
Modelo	Lealdade	Conhecimento	Qualidade Percebida	Associações	Outros Ativos	Inputs	Outputs
Brand Asset Valuator		Familiaridade	Estima	Diferenciação Relevância			
EquiTrend	Satisfação	Proeminência	Qualidade Percebida				
Top Brands	Lealdade Estabilidade			Tendência	Proteção	Apoio	Mercado Internacional
Aaker – 10 Medidas	* Preço prêmio * Satisfação Fidelidade	* Conscientização	* Qualidade Percebida * Liderança Popularidade	* Valor Percebido * Personalidade da Marca * Associações organizacionais			* Participação * Preço de Mercado Cobertura Distribuição
Modelo Proposto	Preço prêmio	Familiaridade	Liderança	Diferenciação	Proteção		

Tabela 4 – Medidas utilizadas nos modelos de avaliação do *Brand Equity*

MEDIDAS DO BRAND EQUITY						
Lealdade	Conhecimento	Qualidade Percebida	Associações	Outros Ativos	Inputs	Outputs
BEI	BAV	DDB	BAV	TB	TB	BEI
TCM	DDB	ET	BEI			CBE
BV	IP	IP	DDB			ET
EM		TB	ET			EM
TB			EM			TB
			TB			
MEDIDAS UTILIZADAS						
Preço relativo	Conhecimento	Estima	Diferenciação	Proteção	Suporte	Participação de mercado
Comprometimento	Familiaridade	Liderança	Relevância			Vendas
Valor		Estabilidade	Índice de durabilidade			Preço
Comportamental			Gosto			Valor
			Saliência			Econômico
			Geradores de valor			Mercado Internacional

LEGENDAS	
BAV: Brand Asset Valuator – Y & R	EM: Equity Monitor – Y., C. & Schulman
DDB: DDB Nedham Worldwide	IP: Image Power – Landor Ass. (Y & R)
TCM: The Conversion Model – Market Facts	BEI: Brand Equity Index – Longman-Moran
BV: Brand Vision – AGB Taylor	CBE: Consumer Brand Equity – Leo Burnett
ET: EquiTrend – Total Research Corp.	

Para a dimensão de lealdade, escolhemos para o modelo proposto o indicador de preço prêmio, que se caracteriza como o preço que o consumidor irá pagar em relação a outra marca que ofereça benefícios menores ou semelhantes. Esse indicador é sugerido por Aaker como um dos indicadores para expressar a dimensão de lealdade. Por exemplo, o Ibope, conceituada firma de pesquisas de mercado, considera que a marca é popular quando há uma diferença de 20 % no preço em relação à média de mercado e que a marca é considerada *premium* quando o seu preço supera em 20% o preço médio de mercado.

Para a dimensão de conhecimento, a medida escolhida foi a familiaridade, consistente com a sugestão de Aaker, dado que este é um atributo medido rotineiramente pelas firmas de pesquisa de opinião e pode ser usado gerencialmente para a monitoração das atividades de marketing. A familiaridade (*awareness*) espontânea, ou recordação, da marca de sabão em pó Omo beira os 100% da população pesquisada, e é tradicionalmente o *top of mind* por anos seguidos dentre todas as marcas no mercado nacional. Os demais modelos que usam indicadores para esta dimensão, dão um tratamento semelhante ao proposto no modelo.

Para a dimensão de Qualidade Percebida, o indicador adotado foi a liderança. Para expressar a liderança, escolheu-se o indicador de participação de mercado relativa (ao líder de mercado, ou ao segundo colocado, quando a marca for aquela preferida pelos consumidores). Conforme Aaker, quando a marca oferece uma vantagem relativa na mente dos consumidores, ela deverá elevar a sua participação no mercado, ou pelo menos não decair. Desse modo, ao utilizar a participação relativa como indicador da qualidade percebida, temos a vantagem de incluir um indicador de desempenho do mercado no rol dos indicadores de *brand equity*.

A escolha deste item é uma das mais difíceis, envolvendo muitas dimensões de imagem, o que complica a validade do conceito para um amplo espectro de categorias diferentes. Para indicador da dimensão de Associações foi utilizado o conceito de diferenciação. Considerando que, segundo Aaker, a Total Research verificou que a qualidade percebida explica cerca de 80% do valor da marca para o consumidor, e as outras dimensões das associações são controversas, foi escolhida a sugestão dada por Aaker de se utilizar uma síntese dos três conjuntos de medida

referentes às associações com as marcas. A mensuração deste indicador seria qualitativa, segundo uma escala que variasse de uma afirmação de que a marca é muito diferente dos seus competidores, até a afirmação de que a marca é basicamente igual às marcas concorrentes.

No tocante à dimensão dos outros ativos da marca, embora Aaker não a tenha incluído entre as Dez Dimensões sugeridas, o modelo Top Brand faz a consideração se a marca está sujeita à proteção normal das leis de Propriedade Industrial ou se existe uma proteção mais forte para a marca, em função de registro de marcas, patentes ou outros dispositivos legais. Caso a resposta a esta questão seja afirmativa, o modelo da Interbrand atribui uma pontuação superior para a marca, não obstante o fato de que este fator tem o menor peso na ponderação do método. No modelo proposto, é sugerido um tratamento semelhante ao da Interbrand.

4. *Teste de Funcionalidade do Modelo de Avaliação do Brand Equity*

Para testar a funcionalidade do modelo proposto foi escolhido um produto de consumo de massa, utilizado para limpeza, largamente encontrado em supermercados e outras empresas de varejo. Esta categoria de produto, consoante o estudo de Simon e Sullivan (1993), apresenta substanciais valores de *brand equity*. Adicionalmente, este tipo de produto já foi utilizado em estudos anteriores, mencionados neste trabalho.

A política da empresa consultada não permite a divulgação de suas informações, de modo que a análise contou com o uso de informações públicas, informações prestadas por empresas de pesquisa de mercado e por entrevistas com participantes da indústria. Neste documento este fabricante é identificado por empresa Alfa.

É importante frisar que não há neste momento a preocupação em fazer a validação deste modelo. A pesquisa feita tratou o evento apenas como um teste piloto, cujo objetivo foi verificar o processo de coleta de dados e a funcionalidade do modelo.

4.1. *O Mercado*

O mercado do produto considerado é um dos maiores mercados de consumo no Brasil. As vendas nacionais, ao nível do varejista, corresponderam a R\$ 1,7 bilhão em 2001. A competição entre os participantes é intensa, havendo várias marcas conhecidas que lutam pela liderança. O mercado brasileiro ficou sensivelmente mais competitivo a partir da entrada de novas marcas e novos fabricantes, notadamente a partir de 1996, quando um fabricante internacional, denominado de empresa Beta, veio desafiar a liderança confortável mantida até então pela empresa Alfa, cujo controle também era detido por capitais internacionais. A participação de mercado mantida pelo líder até 1998 era de cerca de 90%, tendo decrescido para aproximadamente 75% no ano de 2001. A empresa Beta foi quem fundamentalmente capturou essa queda na participação de mercado do líder, em função de pesados investimentos feitos na

mídia e promoções no ponto de venda. Os demais produtores, usualmente firmas nacionais, mantiveram uma participação de mercado ao redor de 10% em todo o período considerado.

Os consumidores consideram que o poder de limpeza e perfume são os atributos mais importantes para este tipo de produto. Por perfume deve ser entendido que o produto cumpre a sua função de limpeza, embora não tão perfeitamente quanto o do segmento que valoriza expressamente a limpeza. Em contrapartida, o segmento de limpeza e perfume não é tão agressivo e perfuma os objetos nos quais ele executa a limpeza. Com relação ao preço, o mercado para este produto é dividido em três segmentos: *premium*, intermediário e econômico. A Tabela 5 mostra a distribuição desse mercado para os anos de 1999 a 2001. Percebe-se que o segmento intermediário está aumentando a sua participação no mercado total e esse crescimento está se dando às custas do segmento de marcas *premium*.

Tabela 5 – Participação de mercado por segmento

Participação (<i>share</i>) em Valor			
SEGMENTO	1999	2000	2001
<i>Premium</i>	58,5%	56,5%	53,3%
Intermediário	29,0%	30,5%	33,2%
Preço Econômico	12,5%	12,9%	13,3%
Participação (<i>share</i>) em Volume			
SEGMENTO	1999	2000	2001
<i>Premium</i>	52,2%	49,9%	46,6%
Intermediário	30,0%	31,7%	34,4%
Preço Econômico	17,7%	18,2%	18,8%

Fonte: Ibope

A marca B, da empresa Alfa, é a marca líder de mercado e está posicionada no segmento *premium*. Ela cobre este segmento com quatro produtos: o produto tradicional e três outras variantes. No mercado *premium* a ênfase das marcas está no atributo limpeza. No mercado intermediário, as marcas se dividem entre os atributos limpeza, cuidado e perfume. No mercado de preço popular a ênfase de todas as marcas está no atributo limpeza. A distribuição das marcas pelos mercados está mostrada na Tabela 6.

Tabela 6 – Classificação das marcas por atributo e segmento de mercado.

SEGMENTO	ATRIBUTO	MARCAS
<i>Premium</i>	Limpeza	A B, B1, B2
	Perfume	B3
Intermediário	Limpeza	C F
	Perfume	D E
Econômico	Limpeza	G H I J K

Fonte: Entrevistas com participantes da indústria

Nesta categoria de produto, a empresa Alfa comercializa as marcas B, B1, B2 e B3, no segmento *premium*, a marca D no segmento intermediário e as marcas G e H no segmento econômico. As marcas B1, B2 e B3 são variantes da marca B.

A Figura 6 mostra o perfil do consumidor da marca D para 2001. Percebe-se que a marca D tem uma participação forte de consumidores nas classes A e B e que esses consumidores são de alta intensidade de consumo, e portanto leais à marca.

Figura 6: Perfil do consumidor da marca D

	MERCADO	Total Marca D	Marca D Alta Intens. (20%)	Marca D Média Intens. (30%)	Marca D Baixa Intens. (50%)
Total CLASSE	100	100	100	100	100
A/B (01)	29	34	45	27	20
C (01)	34	35	35	40	32
D/E (01)	37	30	21	33	48
Total IDADE_DC	100	100	100	100	100
ATE 29 (01)	16	16	10	17	16
DE 30 ATE 39 (01)	24	26	24	27	26
DE 40 ATE 49 (01)	25	27	27	21	20
DE 50 E+ (01)	35	32	38	35	38
Total TAM_DOM	100	100	100	100	100
1 A 2 (01)	15	16	10	17	17
3 A 4 (01)	49	49	49	56	53
5 A 6 (01)	25	27	31	22	22
7 E+ (01)	11	9	10	6	8

Fonte: Ibope Latin Panel

4.2. O Produto

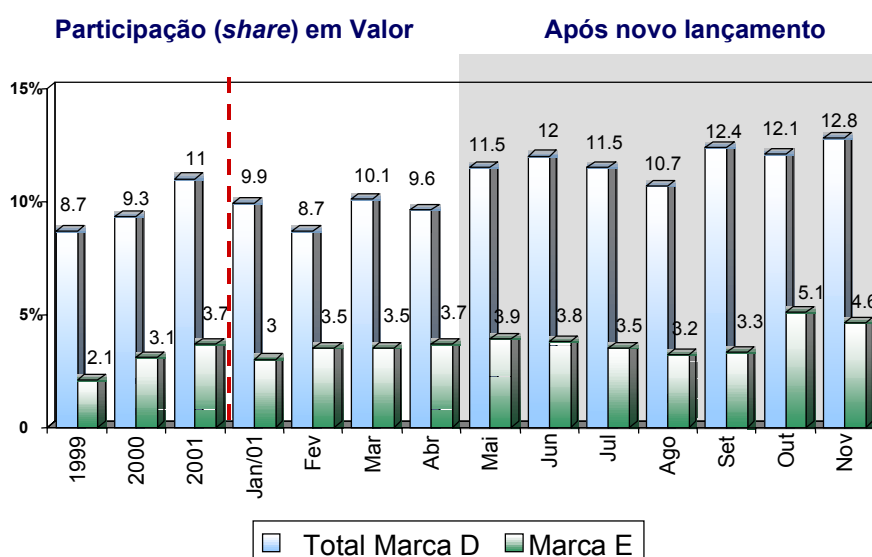
Lançado na segunda metade da década de 50, o produto D, utilizado para teste da funcionalidade do modelo, foi uma das primeiras e é uma das mais tradicionais marcas em sua categoria. Diferentes posicionamentos foram explorados ao longo dos anos. Nos primeiros trinta anos de vida os benefícios enfatizados foram limpeza e preço econômico. A marca se tornou então a segunda mais vendida em sua categoria, servindo de proteção para a marca B, que tradicionalmente é a líder de mercado para este produto. Ao final da década de 80 a mensagem passou a salientar os benefícios de limpeza e perfume, mas foi perdendo participação de mercado em função do seu novo posicionamento no mercado intermediário.

Em 1997, o produto foi relançado com ênfase no equilíbrio entre os benefícios de limpeza, cuidado e perfume. A posição de mercado continuou a regredir até que em meados de 1998 passou para a terceira posição, sendo ultrapassada pela marca F. Nesse mesmo ano, o

produto foi relançado com o atributo de perfume duradouro, conseguido por meio de tecnologia exclusiva. Em meados de 1999, houve um novo relançamento, reforçando o benefício de suavidade e perfume de longa duração. Foi ainda introduzida uma variante do perfume do produto. A imagem do produto no mercado ficou consolidada como o melhor produto da categoria em termos de suavidade e perfume. A comunicação reforçou os valores de modernidade, feminilidade, extroversão e lazer. Estes fatos foram bem aceitos pelo mercado e pelo canal de distribuição, permitindo uma pequena recuperação da participação de mercado para cerca de 8%.

Em 2001, o produto foi relançado com o objetivo de consolidar o posicionamento de cuidado. A nova fórmula contém silicone proporcionando “suavidade insuperável aliada a uma limpeza profunda”. Foram melhoradas as embalagens e mantidas as duas variantes de perfume. A comunicação fortaleceu a imagem do produto como o melhor produto para cuidado e limpeza. A Figura 7 mostra a evolução da participação de mercado do produto, em valor, para os anos de 1999 a 2001, em comparação ao seu concorrente direto.

Figura 7: Participação de Mercado (em valor) - Marcas D e E

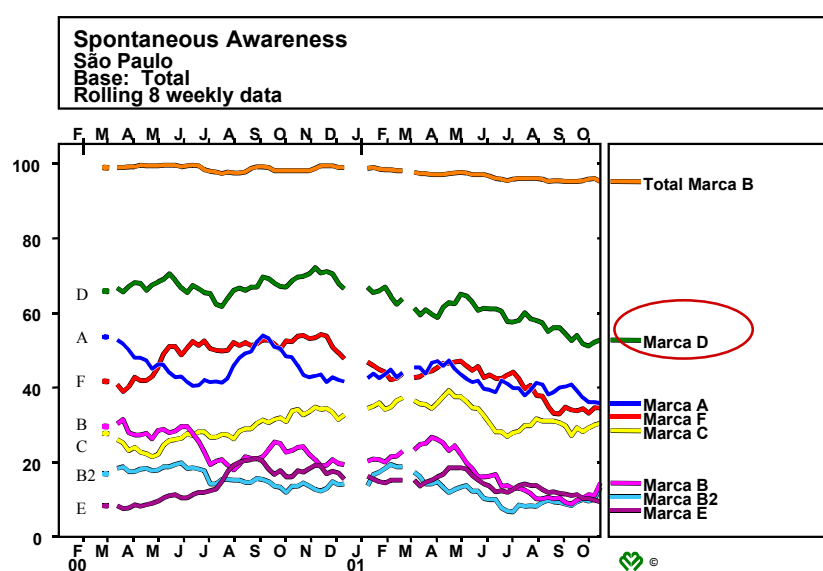


Fonte: Ibope Monitor

Pode-se verificar que a introdução da nova fórmula com silicone, permitiu ao produto melhorar a sua participação de mercado, passando de níveis históricos de cerca de nove por cento para cerca de doze por cento.

A Figura 8 mostra a recordação espontânea para a categoria de produtos, para 2000 e 2001, até o mês de outubro, pesquisada na cidade de São Paulo.

Figura 8: Recordação Espontânea - Produto na Categoria de Limpeza



Percebe-se que a marca D tem a segunda maior taxa de recordação espontânea, ficando somente atrás da marca líder, que é uma das *top of mind* no Brasil, há muitos anos. Nesse item, ela supera todas as marcas *premium*. O seu concorrente direto tem a menor taxa de reconhecimento em sua categoria.

4.3. O Concorrente

A marca E, da empresa Beta, é o concorrente direto do produto objeto do presente estudo. Essa marca chegou ao mercado em 1998, como relançamento de produto existente no mercado, pertencente à empresa adquirida pela nova entrante. Os benefícios anunciados foram os de limpeza e cuidado. Desde o lançamento, a marca obteve e manteve uma participação de mercado que oscila entre 3 e 4%, conforme o dados de pesquisa do Painel Nacional de Consumidores, efetuada pelo Ibope.

No último trimestre de 1999, por meio de um novo relançamento, a empresa Beta adotou para a marca E uma embalagem semelhante à utilizada pela marca D, em termos de materiais e *layout*. A campanha comunicava limpeza e suavidade, num ataque direto ao produto objeto deste estudo. Em meados de 2000 a empresa Beta retirou o material de acabamento que era igual ao utilizado na embalagem da marca D. Três meses mais tarde, houve um novo relançamento revisando a mensagem de comunicação e o conceito de embalagem. Não houve aumento na participação de mercado da empresa Beta por estas modificações, muito embora tenha havido progressos em termos da imagem nos atributos de suavidade e perfume. No atributo limpeza, a marca E é percebida pelos consumidores como superior à marca D.

No último trimestre de 2001, o produto E foi relançado novamente, com uma variante de perfume e nova embalagem, eliminando a semelhança visual entre os dois produtos, mantendo o mesmo mote de comunicação utilizado anteriormente que enfatiza cuidado, perfume e limpeza. Desta vez esse relançamento foi regional e não nacional. Pelos dados levantados por empresa de pesquisa, a marca E teve a sua participação de mercado aumentada ao final de 2001. Este fato indica que a marca E pode estar se tornando um competidor relevante na categoria.

4.4. Os Dados Utilizados e o Valor de Brand Equity Encontrado

A medida escolhida para a dimensão de lealdade foi o preço-prêmio. Os preços relativos praticados durante o ano de 2001, estão mostrados na Tabela 7. Foi adotada a base 100 para o

líder de mercado (marca B). Pode-se notar que o líder pode praticar o menor preço no seu segmento, em função da competitividade de custos proporcionada pela economia de escala. O produto líder tem uma embalagem mundial, o que lhe permite ganhos adicionais em embalagem, propaganda e distribuição por toda a América Latina.

A marca D é local, sendo o produto comercializado sob diferentes nomes nos países da América Latina e Europa. Dessa maneira, ele não usufrui os mesmos benefícios que o líder possui.

Tabela 7 – Índice de Preços Relativos para um Produto na Categoria de Limpeza

MARCA	ÍNDICE DE PREÇO NO MERCADO NACIONAL – 2001	MARCA	ÍNDICE DE PREÇO NO MERCADO NACIONAL – 2001
B1	117	D	88
B2	112	E	86
A	111	F	86
B3	108	G	79
B	100	H	64
C	89		

Fonte: Entrevistas com participantes da indústria e empresas de pesquisa

Comparativamente ao líder nesta categoria, a marca D tem um preço de mercado doze por cento inferior. A marca E, que é o seu competidor direto no segmento intermediário, pratica um preço igual ao da marca F, que é a segunda colocada no mercado. O preço dessas duas marcas é cerca de dois por cento inferior ao do preço da marca D, e quatorze por cento inferior ao preço do líder.

A empresa de pesquisa Nielsen, considera que a marca pertence ao segmento *premium* quando o seu preço excede a vinte por cento do preço médio de mercado. Da mesma maneira, a

marca é considerada como pertencente ao segmento popular quando seu preço é pelo menos vinte por cento inferior ao preço de mercado. Por este critério, a estrutura de preço do produto analisado segue os parâmetros normais definidos por essa empresa de pesquisa.

Com base nas Tabelas 6 e 7, verifica-se que o preço praticado pela marca D embute um prêmio de vinte e três por cento sobre os produtos mais baratos, segmento que inclui também as marcas próprias.

Considerando que o preço atual da marca líder praticado para o varejista no mercado nacional é de R\$ 4,50/kg, retirando-se os impostos de PIS/COFINS e de ICMS, chega-se a um preço médio líquido de impostos de R\$ 3,57/kg. Foi adotado um ICMS médio de dezessete por cento, em função de um montante estimado para vendas interestaduais. Levando em conta que o preço da marca D situa-se doze por cento abaixo do preço do líder de mercado, conforme mostrado na Tabela 7, o preço de venda da marca D é de R\$ 3,14/kg, líquido de impostos.

A partir dos dados da Tabela 7 e usando a mesma metodologia acima, conclui-se que o preço líquido de impostos praticado pelos produtores das marcas G e H no segmento popular são R\$ 2,82/kg e R\$ 2,29/kg, respectivamente. Foi utilizada a média aritmética desses valores como base para cálculo do prêmio de preço que os consumidores estão dispostos a desembolsar, para adquirir os produtos dos segmentos intermediário e *premium*. O *price premium* utilizado para cálculo do valor do *brand equity* para a marca D foi de R\$ 0,59/kg.

Segundo dados do Painel Nacional de Consumidores, da empresa Ibope, o volume nacional de vendas do produto, em 2001, foi de praticamente quatrocentas mil toneladas do produto, correspondendo a um faturamento de um bilhão e setecentos milhões de reais. O Painel Nacional de Consumidores é uma pesquisa domiciliar contínua que tem como objetivo conhecer, ao longo do tempo, o comportamento espontâneo de compra dos consumidores. Ele identifica esse comportamento segundo as dimensões: o que, quem, quanto, quando, onde e a que preço. A amostra do Painel é desenhada segundo critérios de classificação social, idade da dona de casa, tamanho da família e presença de crianças, com base em levantamento sócio-econômico realizado regularmente.

Em entrevistas realizadas com participantes da indústria, estes informaram que o crescimento de mercado do produto situa-se ao redor de dois e meio por cento ao ano, uma vez que se trata de produto com alta penetração nos lares. Em função desse crescimento modesto, para os padrões brasileiros, e por conservadorismo na projeções, não se considerou nenhum aumento na demanda do produto ao longo do período de dez anos considerado na projeção.

A participação de mercado levantada pelo Ibope, mostra um aumento progressivo da participação de mercado para a marca D. A partir do lançamento do produto com silicone, a marca D passou a deter uma participação de mercado de cerca de doze por cento. Porém, para que as projeções não sejam consideradas otimistas, utilizou-se uma participação de mercado de onze por cento para o cálculo do valor de *brand equity*.

A partir dessas hipóteses calculou-se o volume de vendas de cerca de quarenta e sete mil toneladas para a marca D, que corresponde a um faturamento de R\$ 187 milhões de reais por ano para o produto. Ao preço *premium* de R\$ 0,59/kg, obtém-se um valor total de R\$ 27,8 milhões de reais de receita adicional, em relação ao preço médio das marcas econômicas. Para o cálculo do lucro operacional incremental, foi considerado um imposto de renda de 37,5%. O Lucro operacional resultante atinge um valor de R\$ 17,4 milhões de reais anuais, após impostos. A Figura 9 detalha os cálculos efetuados para se chegar lucro incremental que reflete a preferência do consumidor pela marca, bem como o valor encontrado para o *brand equity*.

Não estão disponíveis dados relativos ao capital empregado para o produto em questão. Como uma aproximação desse capital empregado, assumiu-se que a intensidade de capital do negócio de limpeza seja igual a média da intensidade de capital da empresa Alfa. Utilizou-se os dados consolidados constantes do Relatório Anual publicado pela matriz da empresa. A divisão responsável pela marca que está sendo avaliada neste estudo, representa cerca de quarenta e cinco por cento das vendas totais do Grupo Alfa. Por esse relatório, o capital empregado da empresa representou sessenta e um e meio por cento das vendas totais do grupo no ano de 2000. Em 2001, o capital empregado representou cinquenta e seis virgula quatro pontos percentuais do faturamento. Para esses dois anos o capital empregado representou cinquenta e nove por cento, em média, do faturamento total da empresa. Por esse método o valor do capital empregado requerido pela marca D, atingiu R\$ 110 milhões. Para remuneração desse capital foi adotada a taxa de oito por cento ao ano. A empresa Interbrand, em sua metodologia, assume que uma versão genérica de um produto gera um retorno de cinco por cento do capital empregado. Ajustando esse valor para

efeitos locais, foi adotada a taxa de remuneração de oito por cento do capital empregado. Essa taxa, aplicada aos R\$ 110 milhões de reais representa uma diminuição de R\$ 8,8 milhões anuais do lucro operacional.

Dessa forma, o lucro operacional de R\$ 17,4 milhões seria dividido em duas parcelas: R\$ 8,8 milhões de remuneração do capital empregado e mais R\$ 8,6 milhões que é a parcela de lucro que pode ser atribuída diretamente à marca.

Figura 9: Cálculo do Valor de <i>Brand Equity</i> para a Marca D						
		Mercado	Marca B	Marca D	Marca G	Marca H
Preço ao mercado			5,85	5,15	4,62	3,74
<i>Markup</i>	30%					
Preço ao varejista			4,50	3,96	3,56	2,88
ICMS	17%		(0,77)	(0,67)	(0,60)	(0,49)
PIS/COFINS	3,65%		(0,16)	(0,14)	(0,13)	(0,11)
Preço Líquido de Impostos			3,57	3,14	2,82	2,29
Preço Médio - Popular			2,55	2,55	2,55	2,55
Preço <i>Premium</i> - \$/kg			1,02	0,59		
Preço <i>Premium</i> - %			23%	15%		
Vendas - 2001 - R\$ k		1.700.000				
Vendas - 2001 - US\$ k		730.241				
Dólar Médio 2001	R\$ 2,33					
Volume de vendas - ton		399.765				
Participação Mercado			47%	11%		
Vendas Totais - R\$ k/ano			799.000	187.000		
Vendas Totais - ton k/ano			177.556	47.222		
Capital Empregado	59%		470.000	110.000		
Prêmio Adicional - R\$ k/ano			180.692	27.822		
Imposto de Renda	37,5%		(67.759)	(10.433)		
Lucro Operacional			112.932	17.389		
Retorno C. Empregado	8%		37.600	8.800		
Lucro Atribuível à Marca			75.332	8.589		
Valor Presente - 10 anos			338.550	38.599		
Valor Residual			79.963	9.117		
Valor da Marca - R\$ k			418.513	47.716		

Para o cálculo do *brand equity* foi adotado um período de dez anos, considerado adequado em função do tipo de produto. Não se espera que o produto deva sofrer significativas alterações tecnológicas nesse período. Assim sendo, o fluxo de caixa anual seria o lucro atribuível à marca.

Para desconto desse fluxo foi adotada a taxa anual de dezoito por cento, considerada adequada para um negócio desse porte, no ambiente local. O valor presente desse fluxo atinge R\$ 38,6 milhões. Ao final dos dez anos foi considerado um valor residual para a marca D equivalente a uma perpetuidade do fluxo de caixa anual, calculada como a geração de caixa da marca, dividida pela taxa de desconto de dezoito por cento adotada. Esse valor residual foi, então, descontado para se chegar ao valor presente de R\$ 9,1 milhões. Este método é tradicionalmente adotado em avaliações financeiras, para cálculo do valor residual. Tendo em vista a idade da marca no mercado, é lícito supor que o ciclo de vida deste produto excederá, em muito, o período de dez anos adotado para o cálculo do valor do *brand equity*.

O valor total desta marca encontrado na metodologia proposta, soma R\$ 47,7 milhões, equivalentes a 2,7 vezes o lucro operacional anual incremental da marca D em relação ao produto sem marca.

5. *Considerações Finais*

Marcas fortes geram, para seus detentores, uma série de benefícios como uma maior lealdade de seus consumidores, menor vulnerabilidade à ação dos concorrentes ou por ocasião de crises de mercado, maiores margens e maior resposta aos aumentos ou decréscimos de preço, entre outros fatores. Talvez o tema dominante nesta dissertação tenha sido a dificuldade de se conseguir uma única medida que capture a importância e a complexidade do conceito de *brand equity*. Há sempre o risco de se perder importantes aspectos do patrimônio da marca.

O teste de funcionalidade focou a dimensão de lealdade, que representa a maior parte do *brand equity*. Chegou-se a um valor de cerca de R\$ 48 milhões para a marca analisada, equivalentes a duas virgula sete vezes o lucro incremental anual e quarenta e três por cento do capital empregado. Como um parâmetro grosseiro, há indicações que, numa aquisição, os contabilistas estariam inclinados a valorizar uma determinada marca por um múltiplo de quatro a seis vezes o lucro anual obtido pela venda dos produtos da marca. Pela metodologia da Interbrand, marcas fortes teriam multiplicadores variando de seis a vinte vezes o valor de seus lucros operacionais anuais. Analisando a relação entre o capital intelectual em relação ao capital empregado total para a empresa detentora do controle acionário da companhia detentora da marca, verifica-se que a empresa-mãe apresenta em seus demonstrativos financeiros consolidados para o ano de 2001, um valor que representa noventa por cento do capital empregado total do grupo. Nesta conta estão consideradas como fundo de comércio e capitais intangíveis apenas as aquisições efetuadas após o ano de 1998, já que a regulamentação anteriormente vigente mandava deduzir essas quantias diretamente do lucro obtido no ano fiscal em que as aquisições foram efetuadas. Essa conta não inclui, ainda, nenhum valor por marcas geradas internamente.

Pelos parâmetros acima, a avaliação feita chegou a valores que aparentemente seriam muito baixos em relação ao atingido por outros métodos. A questão que se coloca, então, é que o valor baixo de *brand equity* deve-se a situações específicas para a marca pesquisada ou representa uma incapacidade do modelo em capturar adequadamente os valores de patrimônio da marca. Numa situação de competição mais aguçada, onde a marca estaria sendo utilizada, pela

empresa, como um baluarte contra uma penetração mais agressiva do novo competidor no segmento de limpeza, este fato poderia explicar o baixo valor de *brand equity* encontrado. Isto faria bastante sentido em função da dominância de mercado obtida pela outra marca da mesma empresa. A marca analisada poderia, então, representar uma primeira linha de defesa, evitando que o líder de mercado enfrentasse, diretamente, o novo competidor. Um outro indicador de uma atitude preventiva por parte da administração da empresa pesquisada é o preço praticado para a sua marca que compete no segmento econômico, que é o menor preço de mercado entre as marcas pesquisadas.

Por outro lado, o baixo valor encontrado para o *brand equity* pode representar apenas uma falha do modelo em capturar o valor dos elementos que, supostamente, ele deveria medir. Para dirimir-se este tipo de dúvida, há a necessidade de proceder a validação do modelo. Os critérios utilizados para seleção das medidas devem servir de parâmetros para esta validação. Desse modo, o modelo passará no teste se os indicadores efetivamente espelharem o *brand equity*, se as medidas escolhidas representarem efetivamente o processo de criação de valor, se elas forem suficientemente sensíveis, captando modificações no *brand equity* causadas por erros táticos ou ações da concorrência, e, finalmente, se os indicadores são aplicáveis tanto para marcas, categorias de produtos e para os mercados.

Geralmente, os administradores de marketing focam a sua ação em atingir suas metas de lucro, no crescimento das vendas e da participação de mercado. Nesse processo é possível que pequem pela falta de uma adequada avaliação do impacto de suas decisões em termos de custos financeiros, relação entre empréstimos e o patrimônio (*debt/equity ratio*) e no crescimento do valor do acionista no longo prazo. Em seu livro *The Marketing Management/Finance Interface*, Paul Anderson menciona que assumir tais fatores como sendo uma responsabilidade puramente de Finanças é um tipo de miopia de marketing não menos destruidora do que aquela concebida por Levitt em 1960 (apud Srivastava, Shervani e Fahey, 1998). Como sinal dessas mudanças, a publicação inglesa *Management Accounting*, de Janeiro de 1997, menciona que uma revisão da prática atual de avaliação de marcas, feita pelo Institute of Practitioners in Advertising, na

Inglaterra, concluiu que a avaliação de marcas tem uma relevância crescente para os clientes e para as agências no planejamento e monitoria de campanhas de marketing e de propaganda.

Muito embora avaliações para as marcas possam ser úteis para inclusão nas demonstrações financeiras, para licenciamento ou uso como alavancadora de recursos financeiros para a empresa, esta questão é controversa e, na grande maioria dos casos, os ativos intelectuais, aí incluídos o valor da marca, ainda não são reportados nos balanços e demais demonstrativos financeiros. Os métodos de contabilidade são governados por princípios de prudência, objetividade e consistência. Isso torna difícil aceitar que um valor financeiro seja colocado para ativos com base em receitas futuras e, também, para ativos gerados internamente.

Na Inglaterra os padrões contábeis para ativos intangíveis tornaram a capitalização de marcas adquiridas mandatória. As marcas são colocadas no balanço pelo seu valor de aquisição e depreciadas ao longo de sua vida útil. Se puder ser demonstrado que a marca tem uma vida indefinida, nenhuma amortização será requerida. Há, ainda, crescentes solicitações para a inclusão de informações mais detalhadas sobre o desempenho das marcas (tanto adquiridas como geradas internamente) nos relatórios anuais das empresas. O relatório anual consolidado do Grupo Unilever para o ano de 2001, mostram que o seu ativo intangível, no valor de US\$ 22,2 bilhões de dólares americanos, representa setenta e um por cento do total de ativos permanentes do grupo, que atingiram ao final desse ano o montante de US\$ 31,2 bilhões. Esses ativos derivam das aquisições feitas pelo Grupo a partir de 1998. Anteriormente, os ativos intangíveis adquiridos nas aquisições feitas eram amortizados, no ano da aquisição, contra a conta de lucros retidos.

Aaker (1998), Kapferer (1992) e Keller (1998) são unânimes em dizer que medir o valor da marca nada mais é do que identificar as fontes desse valor. Mais que isso, medir significa entender o *brand equity*. É por esta razão que mais e mais companhias estão utilizando o conceito e as metodologias de valorização da marca como parte do processo decisório estratégico para maximizar o seu valor. Adicionalmente, essas companhias utilizam essa valorização como ferramenta de avaliação das atividades e programas de marketing e para a alocação de recursos de marketing, promoção e comunicação, enfocando a contribuição dessa função para a lucratividade

da empresa. Medidas quantitativas e qualitativas são necessárias para poder-se entender mais plenamente as dimensões do *brand equity*, e partindo da satisfação das necessidades do consumidor chegar-se ao ápice que toda a marca deseja, que é ter consumidores fiéis, comprometidos e engajados.

5.1 Limitações

As limitações deste trabalho são muitas, a começar pela limitação de tempo e de escopo de uma dissertação. Pode dar a impressão de extrema ousadia a proposição de um novo modelo de avaliação de marcas, em função do trabalho realizado por Aaker e Keller, dentre outros. Entretanto, somente por meio da inquisição e da realização de testes relativos ao valor da marca em nosso ambiente será possível avançar e disseminar o conhecimento entre praticantes e acadêmicos.

A principal limitação se refere ao fato de o presente trabalho poder incorrer nos mesmos problemas dos modelos existentes, ou seja, deixar de representar com fidelidade as dimensões da marca. Essa limitação é inerente a qualquer modelo, indicadores e instrumentos de medição. Algumas das limitações podem ser exemplificadas pelas seguintes questões:

- Até que ponto os indicadores escolhidos representam fielmente a dimensão do *brand equity* que eles devem espelhar?
- Quais são os mais significativos e o que se perde ao escolher um indicador para cada dimensão.
- Quais as formas de mensuração/quantificação dos indicadores?
- Quais as informações necessárias para atribuir valores, ou pesos, aos fatores?
- Qual a implicação de se utilizar apenas um indicador, ao invés de tentar-se incluir todas as dimensões do *brand equity* no modelo? É possível manter a precisão ao simplificar o

instrumento, no sentido de reduzir o custo e o esforço necessário para a mensuração do valor da marca?

Por último, mas não menos importante, há a limitação quanto à obtenção dos dados. Geralmente os dados necessários são considerados, pelas empresas, como de natureza estritamente confidencial e as barreiras para a obtenção de informação que permita uma avaliação adequada são altas. Não é por acaso que os modelos de avaliação existentes tenham sido desenvolvidos por agências, ou por organizações, como a Interbrand, que fizeram associações com empresas de mídia, no caso as publicações Financial Times e Business Week.

5.2 *Pesquisas Futuras*

É fundamental analisar os modelos atualmente utilizados para valorização da marca no contexto brasileiro, bem como testar o modelo de valorização de marca proposto. O teste desse modelo, por meio da avaliação de marcas de bem de consumo terá como base, tanto quanto possível, informação mercadológica e financeira publicamente disponíveis. Muitas vezes, os dados envolvidos são considerados pelas empresas como estratégicos e, portanto, de natureza confidencial. Há muitas maneiras de avaliar as marcas. Algumas das metodologias se traduzem em algo mais que uma pesquisa de opinião ou coleta de gastos com propaganda. Outras procuram avaliar os ativos com o enfoque econômico-financeiro com os quais os analistas avaliam outros ativos, ou seja, com base no lucro esperado, o qual é então descontado para valores presentes, utilizando-se taxas que expressem o risco ou a probabilidade destes lucros não se realizarem.

É importante ainda avaliar os modelos de avaliação do brand equity segundo todas as metodologias desenvolvidas e descritas no capítulo 3.1. Os métodos comparativos ajudam a avaliar melhor os efeitos das percepções e preferências do consumidor sobre o programa de marketing desenvolvido, enquanto que os métodos holísticos buscam mensurar o valor global da marca. Essas metodologias são complementares. O entendimento a respeito do impacto sobre a marca, trazido pelos métodos comparativos, pode ser usado como *input* para estimar o valor

global da marca, por meio de métodos holísticos. Se, de acordo com Keller (1998), o *brand equity* deve ser entendido como um conceito multidimensional que depende das estruturas de conhecimento existentes na mente do consumidor, as empresas precisam entender que ações são necessárias para capitalizar o potencial oferecido por essas estruturas. A multiplicidade de produtos, que exibem pouca diferenças reais entre si, em uma dada categoria, e a competição acirrada entre as empresas trouxeram uma ênfase na promoção de marketing ao invés de uma ênfase na propaganda, trouxeram um aumento da importância do preço como fator decisório para a compra e, como tal, a sensação de um declínio da lealdade às marcas. Estudos longitudinais de categorias de produtos indicarão se o declínio de lealdade para um item reflete o declínio da participação desse item em sua categoria de produtos ou se, efetivamente, a lealdade do consumidor declinou.

O conceito de marca é fundamental para a teoria e a prática do marketing. Marcas estabelecidas estão hoje, mais do que nunca, ameaçadas pela velocidade de mudanças no ambiente, uma vez que a competição cria escolhas e a escolha governa o comportamento do consumidor. Os administradores têm a responsabilidade de testar a influência dos diferentes efeitos da mudança sobre o valor da marca. Pearson (1996) sugere oito testes para desenvolver uma estratégia de construção da marca e, portanto, do *brand equity*. As questões formuladas por Pearson e que deveriam ser objeto de estudos no ambiente local são as seguintes:

- Que marcas alternativas são adquiridas ou consideradas pelo consumidor?
- O que o consumidor que saber sobre os produtos e serviços que a empresa fornece?
- Quanto a mais a empresa pode cobrar por seus produtos e serviços em relação a seus competidores?
- Quando, onde e como os consumidores preferem fazer as compras?
- Quantos tipos diferentes de consumidores a empresa tem?
- Quais são as expectativas de serviço que o consumidor tem?

- Qual é o custo por contato efetivo de propaganda para os clientes mais importantes da empresa?
- Qual é o efeito de longo prazo nos hábitos do consumidores que tenham respondido às promoções feitas pela marca?

A resposta a estas perguntas podem levar a um aumento ou revitalização no relacionamento das empresas com os seus clientes, aumentando o valor do *brand equity*.

Referências bibliográficas

- AAKER, David A. Marcas – *Brand Equity*: Gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- _____, A. Criando e Administrando marcas de sucesso. São Paulo: Futura, 1996.
- _____, Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage – California Management Review, Berkeley, vol. 31, n. 2, p. 91-106, Winter 1989.
- _____, Measuring Brand Equity Across Products and Markets. – California Management Review, Berkeley, vol. 38, n. 3, p. 102-120, Spring 1996.
- _____; JACOBSON, Robert. The Financial Information Content of Perceived Quality – Journal of Marketing Research, Chicago, vol. 31, p. 191-201, May 1994.
- _____; JOACHIMSTHALLER, Eric. Brand leadership. New York: Brandweek, Feb. 21, 2000.
- AAKER, Jennifer L. Conceptualizing and Measuring Brand Personality: a brand personality scale. – Tese da Stanford University, 1995.
- _____, Dimensions of Measuring Brand Personality. – Journal of Marketing Research, vol. 34p. 347-356, Aug. 1997.
- ACHENBAUM, Alvin A. The Mismanagement of Brand Equity, ARF Fifth Annual Advertising and Promotion Workshop, Feb. 1, 1993.
- ALBA, Joseph W.; HUTCHINSON, J. Wesley, Dimensions of Consumer Expertise – Journal of Consumer Research, Gainesville, vol. 13, n. 4, p. 411-454, Mar. 1987.
- AMARAL, Mônica Teresa D. do. Política de Marcas – Uma análise sobre extensão de marcas e as possíveis estruturas de portfolio de marcas – Dissertação apresentada ao Curso de Master in Business Administration da Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Administração, 1998.
- AMBLER, T.; STYLES, C. Marketing in the modern world: networks of silk. London, 1997 (livro aguardando publicação).
- ARCHIBALD, Robert B.; HAULMAN, Clyde A.; MOODY Jr., Carlisle E. Quality, Price, Advertising and Published Quality Ratings – Journal of Consumer Research, Gainesville, vol. 9, p. 347-356, Mar. 1983.

- ARRUDA, Maria Cecília C. de. A Ética no Marketing de Consumo das Indústrias de Bens de Consumo no Brasil, São Paulo: Revista de Administração de Empresas, Jan./Fev. 1993.
- BARICH, Howard; SRINIVASAN, V. Prioritizing Marketing Image Goals under Resource Constraints. – Sloan Management Review, p. 69-76, Summer 1993.
- BARRETO, Antônio Carlos P. de; FAMÁ, Rubens. Valor da marca: uma reflexão sobre conceitos. São Paulo: Revista de Administração, vol. 33, n. 4, p.56-64, Out./Dez 1998.
- BITTAR, Carlos Alberto. Direito de autor na obra publicitária. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1981.
- BLATTBERG, Robert. C.; WINNIEWSKI, Kenneth J. Price Induced Patterns of Competition. – Marketing Science, Linthicum, vol. 8, p. 291-309, Fall 1989.
- BLECHER, Nelson; MARTINS, J. R. O império das marcas: como alavancar o maior patrimônio da economia global. São Paulo: Marcos Cobra Editora, 1996.
- BOULDING, William; KIRMANI, Amna. A Consumer-Side Experimental Examination of Signaling Theory: Do consumers perceive Warranties as Signals of Quality? – Journal of Consumer Research, Gainesville, vol. 20, p. 111-123, Jun. 1983.
- CARDOSO, Marcelo M. O efeito da Extensão na Avaliação da Marca – Dissertação de Mestrado da Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 1994.
- CERQUEIRA, João da Gama. Tratado da Propriedade Industrial, 2ª Ed. São Paulo, Revista dos Tribunais, 1982, v. I.
- _____, Tratado da Propriedade Industrial, 2ª Ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1982 vol. II, p. 757-758.
- CHERNATONY, Leslie de; MCWILLIAM, Gil. The Varying Nature of Brands as Assets. – International Journal of Advertising, Eastbourne, vol. 8, n. 4, p. 339-349, 1989.
- COPELAND, Thomas E.; KOLLER, Tim; MURRIN, Jack. Avaliação de Empresas – Valuation: calculando e gerenciando o valor das empresas, 3ª Ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

- DAMODARAN, Aswath. Investment valuation: tools and techniques for determining the value of any asset, 1st Ed. New York: John Wiley, 1996.
- FARQUHAR, Peter H. Managing Brand Equity. – Journal of Advertising Research, New York, p. RC7-RC12, Aug./Sep. 1990.
- FARRIS, Paul; OLIVER, James; de KLUYVER, Cornelius. The Relationship Between Distribution and Market Share – Marketing Science, Linthicum, vol. 8, n. 2, p. 107-127, Spring 1989.
- FELDWICK, P. Do we really need brand equity? In: CALLERER, Linda (Ed.) Researching Brands. Netherlands: Esomar, 1996.
- FERREIRA, Maria Célia da C. A. *Brand Equity: O valor da marca*. – Dissertação de Mestrado da Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 1996.
- GARDNER, Burleigh B.; LEVY, Sidney J. The Product and the Brand. – Harvard Business Review, Boston, vol. 34, n. 2, p. 33-40, Mar./Apr. 1955.
- GITMAN, Lawrence. Princípios de Administração Financeira, 3^a Ed. São Paulo: Editora Harbra, 1987.
- GREEN, Paul E.; SRINIVASAN, V. Conjoint Analysis in Consumer Research: issues and outlook. – Journal of Consumer Research, Gainesville, vol. 5, p. 103-123, 1978.
- _____; _____. Conjoint Analysis in Marketing: new developments with implications for research and practice. – Journal of Marketing, Chicago, vol. 54, p. 3-19, 1990.
- HART, Christopher W. L.; HESKETT, James L.; SASSER JR., Earl W. The Profitable Art of Service Recovery. – Harvard Business Review, Boston, vol. 68, n. 4, p. 148-156, Jul./Aug. 1990.
- HEILBRONER, Robert L. A formação da sociedade econômica, 5^a Ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1984.
- HOLANDA FERREIRA, Aurélio B. de. Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa, 2^a Ed. Nova Fronteira, 1986.

- INTERBRAND GROUP. *World's Greatest Brands: an International Review*, New York: John Wiley, 1992.
- JOHNSON, Tod. The Myth of Declining Brand Loyalty – *Journal of Advertising Research*, New York, vol. 24, n. 1, p; 9-17, Feb./Mar. 1984.
- KAMAKURA, Wagner A.; RUSSELL, Gary J. Measuring brand value with scanner data – *International Journal of Research in Marketing*, Amsterdam, vol. 10, n. 1, p. 9-22, Mar. 1993.
- KAPFERER, Jean-Noël. *Strategic Brand Management*. New York, NY: The Free Press, 1992.
- KAWAMURA, Wagner A.; Russell, Gary J. Measuring Brand Value with Scanner Data. – *International Journal of Research in Marketing*, Amsterdam, vol. 10, p. 9-22, 1993
- KELLER, Kevin L. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. – *Journal of Marketing*, Chicago, vol. 57, p. 1-22, Jan. 1993.
- _____, *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1998.
- _____, The Brand Report Card – *Harvard Business Review*, Boston, vol. 78, n. 1, p. 147-157, Jan./Feb. 2000.
- _____; HECKLER, Susan; HOUSTON, Michael J. The Effects of Brand Name Suggestiveness on Advertising Recall – *Journal of Marketing*, Chicago, vol. 62, p. 48-57, Jan. 1998.
- KIRMANI, Amna; WRIGHT, Russell. Money Talks: Perceived advertising expenditures and expected product quality. – *Journal of Consumer Research*, Gainesville, vol. 16, p. 344-353, Dec. 1989.
- KNAPP, Duane E. Brand equity – *Risk Management*, New York, vol. 46, n. 9, p. 71-74, Sep. 1999.
- KOTLER, Philip H. *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, 9th Ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1997.
- LANE, Vicki; JACOBSON, Robert. Stock Market Reactions to Brand Extensions Announcements: The effects of brand attitude and familiarity. – *Journal of Marketing*, Chicago, vol. 59, n. 1, p. 63-77, Jan. 1995.

- LEDERER, Chris; HILL, Sam. See Your Brands through Your Customers' Eyes. – Harvard Business Review, Boston, v. 79, n. , p. 125-133, Jun. 2001.
- LEVY, Sidney Jr. Symbol's for sale. – Harvard Business Review, Boston, vol. 37, n. 4, p. 117-124, Jul./Aug. 1959.
- LIPSET, S. M.; TROW, M; COLEMAN, J. Union Democracy: The inside politics of the International Typographical Union. New York: Free Press, 1956. Apud YIN, Robert K. (2001).
- LOURO, Maria João S. Modelos de Avaliação de Marca – RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 26-37, Abr./Jun. 2000.
- MAXWELL, Hamish. Serious Betting on Strong Brands – Journal of Advertising Research, New York, vol. 29, p. 1-13, Oct. 1989.
- MEDEIROS, João B.; ANDRADE, Maria M. de. Manual de Elaboração de Referências Bibliográficas. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- MEET, David. System Beaters, Brand Loyals, and Deal Shoppers: new insights into the role of brand and price. – Journal of Advertising Research, New York, vol. 35, p. RC2-RC7, May/Jun. 1995.
- MILGROM, Paul; ROBERTS, John. Price and Advertising signals of Product Quality – Journal of Political Economy, Chicago, vol. 55, n. 4, p. 10-25, Aug. 1986.
- MOREIRA, Daniel A. (2000) Introdução à pesquisa científica. Disponível em http://www.fecap.br/dmoreira/textos_metodologia_03.htm. Acesso em 21/02/2002.
- MURPHY, John. Brand Strategy. New York: Prentice-Hall, 1990.
- OLIVER, Richard L. Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer. New York: McGraw-Hill, 1997.

- PARK, Chan Su; SRINIVASAN, V. A Survey-Based Method for Measuring and Understanding Brand Equity and its Extendibility. – *Journal of Marketing Research*, vol. 31, p. 271-288, May 1994.
- PARR, Russell L. *Investing in Intangibles Assets: finding and profiting from hidden corporate value*. John Wiley, 1994.
- PEARSON, Stewart. *Building Brands Directly*. London, Macmillan, 1996.
- PESSEMIER, Edgar. A New Way to Determine Buying Decisions. – *Journal of Marketing*, Chicago, vol. 24, p. 41-46, 1959.
- PINHO, José B. *O Poder das Marcas*, coleção *Novas Buscas em Comunicação*, vol. 53, São Paulo: Summus, 1996.
- PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*, 13ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- QUINTELLA, Heitor M. *Gestão Total do Produto*, vol. II – O mercado. Rio de Janeiro: Editora Tama, 2000.
- REICHHELD, Frederick F. Loyalty based management – *Harvard Business Review*, Boston, vol. 71, n. 2, p. 64-73, Mar./Apr. 1993.
- _____, Earl W. Zero Defections: Quality comes to Services – *Harvard Business Review*, Boston, vol. 68, n. 5, p. 105-111, Sep./Oct. 1990.
- RIES, Al; TROUT, Jack. *Posicionamento: como a mídia faz a sua cabeça*. São Paulo: Pioneira, 1987.
- RIEZEBOS, R. *Unraveling brand value: a conceptual model on consumer and producer-based brand value*. Erasmus Universiteit/Rotterdam School of Management, 1995 (Working Paper n. 213).
- SELLTIZ; WHIGHTSMAN; COOK; KIDDER Louise H. (org). *Métodos de pesquisa nas relações sociais. V.1 Delineamento de pesquisa*. São Paulo: EPU, 1987.

- SILVA, Karen M. da. Aspectos Jurídicos da Publicidade Comparativa: trabalho monográfico de bacharelado ao curso de direito – Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes, Dez. 2000.
- SIMON, Carol J.; SULLIVAN, Mary W. The Measurement and Determinants of Brand Equity: A financial approach. *Marketing Science*, Linthicum, vol. 12, n. 1, p. 103-124, Winter 1993.
- SINHA, Indrajit, Cost Transparency: The Net's Real Threat to Prices and Brands. – *Harvard Business Review*, Boston, vol. 78, n. 2, p. 43-50, Mar./Apr. 2000.
- SMITH, Daniel C. Brand Extensions and Advertising Efficiency: What can e cannot be expected. – *Journal of Advertising Research*, New York, vol. 32, p. 11-20, Nov. 1992.
- SMITH, Gordon V.; PARR, Russell L. *Valuation to Intellectual Property and Intangible Assets*, 2nd Ed. John Wiley, 1994.
- SOARES, José Carlos T. *Comentários à Lei de patentes, marcas e direitos conexos: lei 9.279 - 14.05.1996*. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 1997.
- SRINIVASAN, V. Network Models for Estimating Brand-Specific Effects in Multi-Attribute Marketing Models. – *Management Science*, Linthicum, vol. 25, n. 1, p. 11-21, Jan. 1979.
- SRINIVASTAVA, Rajendra K.; SHERVANI, Tasadduq A.; FAHEY, Liam. Market-Based Assets and Shareholder Value: A framework for analysis. – *Journal of Marketing*, Chicago, vol. 62, p. 2-18, Jan. 1998.
- SWAIT, Joffre; ERDEM, Tulin; LOUVIERE, Jordan; DUBELAAR, Chris. The Equalization Price: A measure of consumer-perceived brand equity – *International Journal of Research in Marketing*, Amsterdam, vol. 10, n. 1, p. 23-45, Mar. 1993.
- TAUBER, Edward M., Brand Leverage: Strategy for Growth in a Cost-Control World. – *Journal of Advertising Research*, New York, v. 28, n. 4, p. 26-30, Aug./Sep. 1988.
- TAVARES, Mauro Calixta. *A Força da Marca*. São Paulo: Editora Harbra, 1998.
- 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.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOO, Boonghee; DONTU, Naveen; LEE, Sungho. An Examination of Selected Mix Elements and Brand Equity – Academy of Marketing Science. Journal, Greenvale, vol. 28, n. 2, p. 195-211, Spring 2000.

ZEITHAML, Valarie A. Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: a means-end model and synthesis of evidence – Journal of Marketing, Chicago, vol. 52, n. 3, p. 2-22, Jul. 1988.

ZYCH, John M., Integrating Ethical Issues with Managerial Decision-Making in the Classroom: product support program decisions. Dordrecht: Journal of Business Ethics, Feb. 1999.