

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE
– FANESE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE
CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO “LATU SENSU”
MBA EM MARKETING EXECUTIVO**

EDUARDO CARLOS MUHLERT JÚNIOR

A FORÇA DA MARCA PARA UMA EMPRESA

**Aracaju
2009**

EDUARDO CARLOS MUHLERT JÚNIOR

A FORÇA DA MARCA PARA UMA EMPRESA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de especialista em MBA DE MARKETING EXECUTIVO

**Aracaju
2009**

EDUARDO CARLOS MUHLERT JÚNIOR

A FORÇA DA MARCA PARA UMA EMPRESA

Trabalho de Conclusão de Curso ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de especialista em MBA DE MARKETING EXECUTIVO

Sônia Maria dos Santos Andrade

Márcio Renan Carvalho Rabelo

Eduardo Carlos Muhlert Júnior

Aprovado (a) com média: _____

**Aracaju
2009**

RESUMO

Esta pesquisa apresenta como título, A Força da Marca para uma Empresa. O valor de uma marca depende de uma relação dinâmica e multifacetada entre produtores e consumidores. Conhecer o valor da marca é fundamental para entender como utilizá-la, defendê-la, expandi-la para novas áreas ou ajustá-la para que ganhe força com seus públicos estratégicos. Pesquisando sobre este assunto surgiu à seguinte questão problematizadora: qual é o valor que é dado as marcas das empresas? Esta pesquisa teve o objetivo de analisar a criação de valor proporcionada pela marca corporativa, e foram elucidados os principais conceitos desenvolvidos, selecionados e descritos três modelos de gestão de marca de autores renomados. No presente estudo buscou-se abordar o tema 'Valor de Marca'¹, também dito na literatura mercadológica como *Brand Equity* ou capital-marca, por entender que marca não é apenas mais um nome estático num anúncio, ou numa embalagem, e que cria associações de promessas, sucesso ou boa vida. O valor depende da relação dinâmica e multifacetada de uma marca com seus consumidores, tratam-se portanto, de uma experiência ativa, integrada ao dia a dia dos consumidores e dos produtores (Aaker e Joachimsthaler, 2000b; McKenna, 1998).

A aplicação desse instrumento permite aferir o nível de atendimento aos componentes que criam valor para uma marca. Permite também, conhecer as estratégias delineadas para a marca, entender o processo de criação de valor da marca (passado) e registrar seu estágio atual de performance (presente). O resultado permite ainda, sinalizar os pontos a serem aprimorados ou desenvolvidos de forma a garantir que esta marca continue contribuindo positivamente para o resultado da Empresa.

Palavras - chave: Marca. Valor de marca. Marketing da marca.

¹ Neste artigo, o termo 'Valor de Marca' virá sempre entre aspas quando significar o termo em inglês "*brand equity*".

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	06
2. O VALOR DA MARCA NA ORGANIZAÇÃO.....	08
3. MARKETING	10
4. MARCAS	11
5. MODELOS PARA GESTÃO DE MARCA	12
5.1 Modelo de Gestão Estratégica de Marca de Kevin Lane Keller	12
5.2 Modelo de Gestão do ‘Valor de Marca’ de David A. Aaker	22
5.3 Modelo de Gestão do Ativo Marca do Scott M. Davis	29
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	39
7. ANÁLISE DE MERCADO.....	40
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42
ABSTRACT	45

1. INTRODUÇÃO

O interesse do ser humano em conhecer o mundo que o rodeia o tem levado a sistematizar a natureza das coisas e o comportamento das pessoas. Apesar de serem fontes de conhecimento a utilização dos sentidos, o conjunto de crenças e valores ao qual se está inserido, o despertar de sentimentos e motivações e a utilização de procedimentos racional-especulativos, é a ciência a fonte de conhecimento considerada a mais segura e a que satisfaz as pessoas mais críticas. Afinal, a característica de verificabilidade da ciência permite determinar o método que possibilitou chegar ao conhecimento (Gil, 1999).

Problema, na acepção científica, é “qualquer questão não solvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento” (Gil, 1999, p.49),

“indica exatamente qual a dificuldade que se pretende resolver” (Lakatos e Marconi, 1992, p.161). Em um problema de pesquisa podem ser verificadas muitas implicações tais como a relevância do problema, a oportunidade de pesquisa e o comprometimento do pesquisador com a escolha deste (Ferrari, 1982).

Assim, antes de se explicitar o problema, objeto deste artigo, faz-se necessário esclarecer que apesar de o conceito ‘Valor de Marca’ ter surgido no final dos anos 80 e parecer ser mais um modismo gerencial que duraria alguns anos, o tema tem mostrado sua importância estratégica, constituindo-se em uma base de vantagem competitiva e de lucratividade de longo prazo para as empresas.

Como consequência, atualmente, uma empresa não é avaliada somente em termos de seu patrimônio tangível, como imóveis, instalações e equipamentos, ou por seu faturamento anual, mas também pelos seus ativos intangíveis. E a marca é um importante componente deste conjunto de ativos (Martins e Blesser, 1997).

Conforme publicado no Jornal *Financial Times* (Tomkins, 22 jun.1999), algumas empresas globais já tiveram mensurados os valores financeiros de suas marcas, tais como Coca-Cola, IBM, Ford, Microsoft, entre outras. Países, como a Inglaterra, já permitem que as empresas capitalizem o valor de suas marcas em balanços, computando financeiramente a imagem, o reconhecimento e a reputação da marca conquistada ao longo do tempo (Tavares, 1998).

Dessa forma, o problema de pesquisa poderia ser formulado da seguinte maneira: Qual é o valor que é dado às marcas das empresas? Entende-se, dessa forma, que o sucesso de uma marca não depende somente do conceito de criação de imagem, mas, principalmente, do

de criação de 'Valor de Marca', que deve ser elaborada diariamente, considerando todas as possibilidades de contato com a marca que o cliente possa ter (Kotler, 1999). Como objetivos será descrito os três modelos selecionados para gestão de marca (de David A. Aaker, de Kevin Lane Keller e de Scott M. Davis) e iremos elaborar análise comparativa desses modelos com a finalidade de identificar os principais componentes que proporcionam criação de 'Valor de Marca'.

A presença da marca nos diálogos mantidos entre produtor e consumidor permite compartilhar um conjunto de valores e princípios que criam um campo de força capaz de atrair profissionais, clientes, distribuidores e fornecedores que se identificam com a cultura da empresa e sua maneira de produzir e fazer negócios.

2. O VALOR DA MARCA NA ORGANIZAÇÃO

O consumidor está mudando, em níveis diferentes, nos diversos mercados do mundo. Está ficando mais sofisticado, sensível, seletivo e mais consciente de seus direitos, tendo acesso a um extraordinário volume de informações. Esse novo consumidor consciente de seus direitos deixa-se conhecer (necessidades, individualidades e desejos de auto-expressão) e espera, em troca, que estas informações permitam que possa ser mais bem-atendido. Começa a procurar opções significativas ou que reflitam melhor o que ele realmente quer ou necessita num determinado momento, e valoriza a qualidade da oferta, o preço justo e, principalmente, o tempo gasto na transação (McKenna, 1992). Considerando que a aproximação dos consumidores com as empresas ocorre por identificação, e não somente em decorrência de investimentos em imagem, cresce a importância de se fortalecer a marca, aumentando seu alcance, seu potencial competitivo e sua capacidade de aumentar a rentabilidade da empresa (Aaker e Joachimsthaler, 1997). A presença da marca nos diálogos mantidos entre produtor e consumidor permite compartilhar um conjunto de valores e princípios que criam um campo de força capaz de atrair profissionais, clientes, distribuidores e fornecedores que se identificam com a cultura da empresa e sua maneira de produzir e fazer negócios. A força de uma marca dependerá dessa abordagem em tempo real, da atenção dispensada aos clientes e da conexão com os investimentos orientados para clientes em todas as esferas de negócios, do projeto ao serviço pós-venda (McKenna, 1998).

É essa capacidade de adaptar-se às mudanças ambientais e ao comportamento dos consumidores, que permite à marca recompor-se qualitativamente e, conseqüentemente, resistir ao processo entrópico (Hatz e Kahn, 1987). Manter uma marca forte é um esforço que exige renovação a cada instante e uma força criativa permanente, pois, conforme afirma Chetochine (1999, p.44), “com os consumidores, nada jamais está conquistado; e isso é ainda mais verdadeiro quando se fala de marca!”. Assim, o conhecimento mais amplo sobre os conteúdos presentes num sistema de gestão de marca contribui, não somente para a integração de todas as ações da empresa, mas também como proteção da organização contra a concorrência, proporcionando forte poder de barganha com os seus canais de distribuição e com os seus fornecedores. Na próxima década, o desempenho dos responsáveis pelas ações do Marketing de marca dependerá da qualidade da interatividade entre a empresa e seus diferentes públicos e de um sistema informatizado com alta capacidade de resposta. As empresas terão de se preocupar com as minúcias do desenvolvimento de serviços interativos

de informação e direcionar grande parte dos orçamentos, hoje investidos em propaganda, para estas atividades: conexões *on-line*, TV em rede, quiosques computadorizados, terminais de auto-serviço e centros de atendimento ao cliente (McKenna, 1998). A competitividade de uma empresa será decorrente da qualidade e perenidade do relacionamento estabelecido entre esta e seus diversos públicos, de forma que os objetivos das partes envolvidas sejam atendidos.

Neste contexto, mais importante do que possuir uma fábrica, será possuir uma marca forte, capaz de definir o tipo de estrutura de conhecimento a ser trabalhada com cada público. Após rigorosa seleção, leitura, interpretação e discussão de obras sobre o assunto “Marca” e a busca do entendimento sobre o tema ‘Valor de Marca’, o presente artigo procurará esclarecer as principais teorias e conhecimentos julgados necessários para esclarecimento e justificação do problema pesquisado. Observa-se que o recente desenvolvimento e aplicação, cada vez mais extensiva, das técnicas de Marketing tem modificado a natureza das marcas, que, em conjunto com os sinetes, selos e símbolos desempenhavam, primordialmente, a função de identificar os produtos e serviços por eles assinalados e de diferenciá-los daqueles produzidos pela concorrência. Novas funções foram sendo incorporadas e, conseqüentemente, os nomes das marcas têm se constituindo em elementos essenciais no composto de Marketing das empresas comerciais, industriais e de prestação de serviços (Pinho, 1996).

A marca tem sido objeto de estudo, principalmente, de pesquisadores desta área, que procuram avaliar seu poder de penetração de mercado, seu potencial de extensão a outras linhas de produto, a qualidade da relação estabelecida entre consumidor e empresa, a manutenção e a exploração de uma carteira de marcas (Barretto e Famá, 1998). A natureza das marcas e o papel que desempenham atualmente nas organizações comerciais podem ser melhor compreendidos pela análise das suas origens e pelo exame das principais funções que vêm sendo por elas cumpridas no contexto do Marketing moderno.

3. MARKETING

Marketing é “o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”. Este conceito é bastante abrangente, à medida que mostra o marketing integrado a outras funções como pesquisa e desenvolvimento, planejamento, contabilidade, finanças, produção e distribuição e ao mesmo tempo contempla os elementos do composto de Marketing – produtos/serviços, preço, promoção e praça –, todos direcionados no sentido da satisfação das necessidades dos clientes e da organização. Devem-se entender os elementos do composto de Marketing que interagem na consecução dos objetivos organizacionais em consonância com a missão do negócio como sendo: o produto/serviço, o conjunto de bens materiais e imateriais que atendam às necessidades dos clientes; o preço, como o preço justo que estimule a compra do produto ofertado e proporcione o retorno financeiro para a organização; a promoção, como a utilização de ferramentas como propaganda, força de vendas e relações públicas; e a praça, como a distribuição do produto/serviço nos locais corretos, utilizando os canais de distribuição adequados (Kotler, 1998a).

No Brasil, a introdução do conceito de Marketing, segundo algumas considerações de Richers (1981), teria como marco formal a organização inicial dos primeiros cursos de administração da Escola de Administração da Fundação Getúlio Vargas, em 1954, em conjunto com uma comissão norte-americana chefiada pelo professor Karl A. Boedecker. Desde esta oportunidade, buscou-se sem sucesso um nome adequado que traduza o conceito de Marketing para o vernáculo brasileiro. Segundo Richers, “durante um bom número de anos, as expressões ‘mercadologia’ e ‘mercadização’ (a última como ato de ‘mercadizar’) dominaram o cenário semântico desta área administrativa no Brasil, mas, com o tempo, a expressão ‘Marketing’, mais incisiva e internacionalmente reconhecida, se impôs contra esses dois termos algo artificiosos” (1981, p.15).

4 MARCAS

A palavra marca é uma tradução do termo “*brand*”, cuja origem vem do arcaico norueguês “*brandr*” que significava queimar. Isto porque era a forma como os fazendeiros marcavam seus animais para identificá-los. A questão marca só começou a ser discutida seriamente apenas em meados deste século. Primeiro foi o legendário publicitário David Ogily, que em 1951 destacou a importância da imagem da marca. Depois o clássico artigo de Gardner e Levy, publicado na Harvard Business Review, em 1955, que levantou questões sobre o comportamento dos consumidores em torno de produtos e, particularmente, suas concepções sobre marcas. O artigo destacava a influência destes conhecimentos e julgamentos para gestores que desejavam trabalhar de forma diferenciada na propaganda. Nos anos 80, foi a vez dos empresários e altos executivos reconhecerem a força das marcas. Com a febre das fusões e aquisições, ficou evidente que as marcas valiam dinheiro, e, que sendo consideradas como valiosos ativos intangíveis, necessitavam ser cuidadosamente controladas. Se considerada essas linhas gerais da evolução das marcas, a sua natureza e papel desempenhado só pode ser compreendido a partir do conhecimento detalhado do seu histórico, evolução conceitual e conceitos associados.

5 MODELOS PARA GESTÃO DE MARCA

A melhor estratégia da marca só será bem sucedida quando claramente compreendida e consistentemente gerenciada dentro da empresa. Com o objetivo de auxiliar administradores de marca a compreenderem as complexidades, sensibilidades e oportunidades advindas de ações concebidas com o propósito de aumentar o 'Valor de Marca' na mente do consumidor é que diferentes autores defendem suas perspectivas sobre a questão. No presente trabalho, foram selecionados três modelos de gestão de marca de autores renomados: David A. Aaker, Kevin Lane Keller e Scott M. Davis. David A. Aaker é reconhecido como uma das maiores autoridades do mundo em marcas e *Brand Equity*. Reconhecido pela Brandweek como o "decano do movimento de valor de marca", dá palestras e presta consultoria em empresas no mundo todo (Aaker e Joachimsthaler, 2000a, s.n.). É vice-presidente do conselho da *Prophet Brand Strategy* e professor emérito de Marketing da *Haas School of Business* na Universidade da Califórnia, em Berkeley. Kevin Lane Keller é reconhecido como um dos líderes internacionais no estudo sobre a integração do Marketing com a comunicação e gestão estratégica de marcas. É membro do grupo de Marketing da Faculdade de Stanford Business School e professor de Marketing da Amos Tuck School of Business at Dartmouth College. Scott M. Davis é reconhecido pelo apoio que tem oferecido a empresas que desejam maximizar o potencial estratégico e o valor ativo de suas marcas. É membro diretor do escritório de Chicago da *Prophet Brand Strategy* e professor adjunto da *J. L. Kellogg Graduate School of Management at Northwestern University*. Com o objetivo de facilitar o entendimento do conjunto de elementos ligados a marca, optou-se por apresentar primeiro o modelo de Keller, por ser mais abrangente, seguido pelo de Aaker, que detalha as fontes de 'Valor de Marca' e por último o modelo de Davis, que aborda a questão da marca como um elemento impulsionador do desenvolvimento da estratégia da empresa.

5.1 Modelo de gestão estratégica de marca de kevin lane keller

Keller (1998) concebeu o modelo denominado "Estratégia de Marca Baseado no Consumidor". Em linhas gerais, este modelo parte do nível de conhecimento e consciência da marca pelo consumidor e de como este avalia a imagem da marca, para construir um conjunto de objetivos e ferramentas capazes de influenciar o comportamento do consumidor frente à marca. De forma sistemática, o modelo mostra os componentes essenciais e as linhas de orientação necessárias para (a) construção, (b) mensuração e (c) gestão do 'Valor de Marca', conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 Modelo de Gestão Estratégica de Marca de Keller

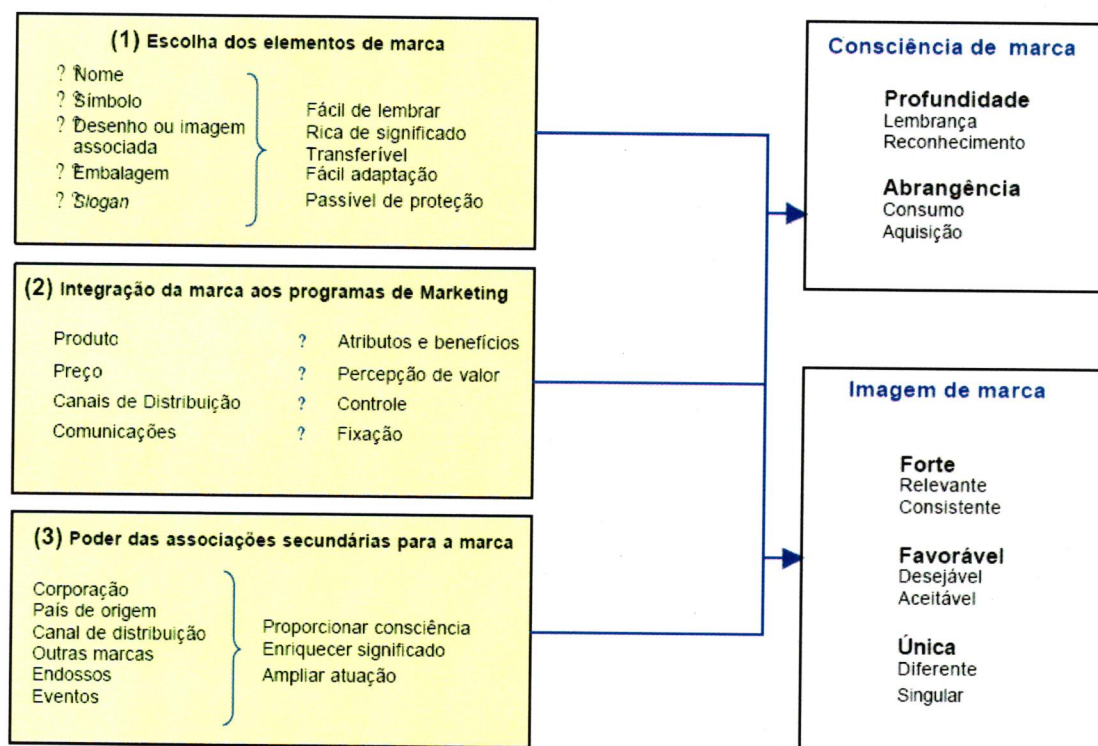


FONTE: Elaborado pela autora com base no Modelo de Gestão Estratégica de Marca de KELLER (1998).

(a) Construção do 'Valor de Marca'

A construção do 'Valor de Marca' baseado no consumidor, conforme ilustra a Figura 2, pressupõe uma marca na qual os consumidores acreditam e com a qual eles têm uma relação forte, favorável e única, capaz de influenciar suas decisões. Em síntese, esta construção depende de três fatores: da (1) escolha inicial dos elementos da marca; da (2) integração da marca com os programas de Marketing; e do (3) poder das associações secundárias para a marca.

Figura 2 Construção do 'Valor de Marca' baseado no consumidor



FONTE: Traduzido e adaptado. KELLER (1998. p.69)

(1) Escolha dos elementos de marca

Um elemento de marca é uma informação visual ou verbal que serve para identificar e diferenciar um produto, sendo os mais usuais seu nome, símbolo, desenho ou imagem associada, embalagem ou *slogan*. A principal vantagem que os elementos de marca oferecem é fazer com que os consumidores pensem a respeito do produto conhecendo apenas os elementos da marca. Existem cinco critérios básicos que devem ser considerados na

escolha dos elementos de marca, com a finalidade de aumentar a consciência e a formação de associações fortes, favoráveis e únicas de marca na mente do consumidor: (i) a facilidade de memorização, reconhecimento e recordação da marca; (ii) a percepção do conjunto de significados pelo consumidor, tais como a credibilidade, sugestividade e capacidade de ser divertida, interessante e emotiva; (iii) a capacidade de transferir o nome da marca a outros produtos e para outros limites geográficos e culturais; (iv) a adaptabilidade para se tornar contemporânea; e (v) a condição de ser protegida legalmente. Os dois primeiros critérios são responsáveis pela construção da estrutura de 'Valor de Marca'. Os três últimos maximizam e protegem o valor desta estrutura de conhecimento. Cada critério possui seu próprio conjunto de considerações. Por 12 São exemplos de desenhos ou imagens associadas a uma marca, o tigre do Sucrilhos Kellogg's, o personagem Ronald do McDonald's, o combói da Malboro. 13 *Slogan* é uma frase ou sentença usada repetidamente na propaganda de uma empresa, produto ou serviço (Tavares, 1998, p.29). exemplo, o critério "(i) facilidade de memorização, reconhecimento e recordação da marca" será mais efetivo se associado a um nome simples, fácil de pronunciar e soletrar, rico de significado, diferente, distintivo e pouco comum. Muitos dos critérios, entretanto, podem ser conflitantes e até mesmo contraditórios. Por exemplo: o mais significativo e sugestivo nome de marca pode não ser possível de proteção legal ou, talvez, já tenha sido usado por outra empresa, ou por outro produto ou não tenha tradução adequada em outras línguas.

(2) Integração da marca aos programas de Marketing

entretanto, embora a escolha sensata dos elementos de marca possa trazer muitas contribuições para o 'Valor de Marca' baseado no consumidor, é a integração da marca às estratégias de (i) produto, (ii) preço, (iii) distribuição e (iv) comunicação que permitirão criar associações de marca forte, favorável e única. Assim, seja no projeto, na produção ou na prestação de serviços do produto, é importante que associações positivas de marca sejam criadas para convencer os consumidores de que a marca é possuidora de relevantes atributos e de benefícios funcionais, experienciais e simbólicos que satisfazem suas necessidades e desejos. Fortes imagens são criadas na mente do consumidor, principalmente a partir da percepção de qualidade do produto e do preço praticado. Por isso em termos de estabelecimento de uma estratégia de preço, é importante que os profissionais de Marketing

entendam a percepção de valor dos consumidores em relação às marcas da empresa e às dos concorrentes, de modo a estabelecer preços que satisfaçam os consumidores e garantam a lucratividade da empresa. Existem três importantes considerações, do ponto de vista da marca, a serem lembradas na formulação de uma estratégia de distribuição: (i) os consumidores, em geral, já possuem associações mentais em relação à qualidade e ao tipo de produto fornecido por diferentes empresas e estabelecem um tipo de valor para marcas prestigiosas e exclusivas e outro tipo de valor para marcas populares e promocionais; (ii) as ações dos varejistas e distribuidores afetam a marca do produto vendido, pois ao exporem a marca facilitam a consciência desta junto aos consumidores e ao fornecerem informações a respeito, fortalecem e reforçam as diferenças e singularidades da marca; e (iii) para conseguir maior controle e construir relações mais fortes com os consumidores, as empresas precisam introduzir vários canais diretos de comercialização com os clientes. O papel da estratégia de comunicação é contribuir para a fixação do 'Valor de Marca' na memória do consumidor. As diferentes opções de comunicação (veículos como TV, rádio, jornal, revista e redes de informação; a propaganda externa em *outdoor*, cartazes e cinema; o *merchandising* nos pontos de venda; malas direta; promoções de venda e compra; patrocínio de eventos; a publicidade e relações públicas) afetam não só as vendas, mas também ampliam o conhecimento de marca para os consumidores. Com diferentes objetivos e potencial de ação, cada opção ou conjunto de opções escolhido deve ser coordenado com a finalidade de criar uma imagem de marca consistente e aderente.

(3) Poder das associações secundárias com a marca. As associações secundárias da marca são criadas a partir da união dos benefícios proporcionados por uma marca com os de outra marca. Na essência, os estrategistas carregam com outros significados uma marca específica, com a intenção de aumentar seu valor. Associações secundárias de marca podem ser fundamentais se os significados de marca existentes forem deficientes de algum modo. Permitem proporcionar consciência de marca, enriquecer seu significado e ampliar seu potencial de atuação. Podem transferir atributos genéricos, como credibilidade, ou transferir atributos mais específicos relacionados aos produtos ou serviços. Deve ser observado a pertinência de se criar associações secundárias, pois o sucesso da transferência só ocorre quando a marca em questão tem atributos que podem ser sintonizados com os de outra marca.

(b) Mensuração do 'Valor de Marca'

As escolhas iniciais dos elementos de marca, a integração aos programas de Marketing e o poder das associações secundárias são formas de proporcionar consciência e conhecimento de marca ao consumidor e de se criar fontes de 'Valor de Marca'. Considerado o valor estratégico deste conjunto para orientar as decisões dos consumidores é importante o desenvolvimento de medidas que possibilitem aferir não só as fontes de 'Valor de Marca', mas os resultados alcançados.

Os dois principais métodos utilizados para mensuração dos resultados e benefícios de 'Valor de Marca' são: (i) Método comparativo que avalia os efeitos das estratégias de Marketing sobre as percepções e preferências do consumidor, e (ii) Método holístico que estima o valor total da marca. O modelo de Keller estabelece um conjunto de procedimentos de pesquisa necessários à mensuração do 'Valor de Marca', provendo informações oportunas e precisas, que auxiliem os tomadores de decisão a escolher as melhores alternativas de ações estratégicas e táticas para a marca. Conforme apresentado no Quadro 1, os procedimentos de pesquisa são: (1) Auditoria de marca; (2) Trajetória da marca; e (3) Sistema Gerencial de 'Valor de Marca'.

Quadro 1 Mensuração do 'Valor de Marca' baseado no consumidor

(1) Auditoria de marca	(2) Trajetória da marca	(3) Sistema Gerencial de 'Valor de Marca'
Inventário de marca Investigação de marca Posicionamento de marca	Rastreamento das fontes e resultados do 'Valor de Marca'	Registros de valor de marca Relatórios de valor de marca Responsável pela administração de marca

FONTE: Traduzido e adaptado. KELLER (1998, p.70)

(1) Auditoria de marca

Auditoria de marca é um exame minucioso sobre a marca a partir da perspectiva da empresa e do consumidor. Avalia a saúde da marca, descobre suas fontes de valor e sugere melhorias como forma de aumentar seu valor. Consiste, basicamente, de três atividades: (i) inventário de marca; (ii) investigação de marca; e (iii) posicionamento de marca. O propósito do inventário de marca é prover um desenho atualizado de como todos os produtos e serviços ofertados pela empresa são percebidos e comercializados. Para cada produto, devem ser

identificados os elementos de marca relevantes, os programas de Marketing, bem como o poder de associações secundárias. Embora seja, principalmente, um exercício descritivo, algumas análises úteis podem ser realizadas sobre a consistência da estratégia de marca adotada e sobre os esforços de comercialização. A investigação da marca é uma atividade de pesquisa que objetiva identificar as fontes potenciais de 'Valor de Marca'. Permite obter informações em profundidade sobre o que os consumidores pensam e sentem sobre a marca. Para a sua realização é necessário revisar estudos passados, entrevistar pessoas internas e externas à empresa e realizar pesquisas qualitativas e, até mesmo, quantitativas. O posicionamento de marca analisa as informações obtidas na investigação de marca para trabalhar ações que levem a consciência e a imagem de marca que a empresa pretende que o consumidor perceba. O posicionamento da marca requer decisões sobre: mercado-alvo, natureza da competição e escolha de Imagens de marca singulares e competitivas.

(2) Trajetória da marca

Uma vez definido o posicionamento de marca, torna-se possível desenvolver um plano de Marketing para construir o conhecimento de marca desejado e maximizar os benefícios potenciais resultantes. Assim, faz-se necessário um estudo de rastreamento de marca, sobre as fontes e resultados da marca, para checar o sucesso do plano ao longo do tempo e monitorar a força, favorabilidade e singularidade da imagem da marca.

(3) Sistema Gerencial de Valor da Marca

Para uma empresa poder usufruir da totalidade dos benefícios advindos de uma auditoria e trajetória de marca é necessário a implantação de um Sistema Gerencial de 'Valor de Marca'. Este sistema deve conter pelo menos três elementos: (i) registros de 'Valor de Marca'; (ii) relatórios de 'Valor de Marca'; e (iii) responsável pela administração da marca. A visão da empresa sobre o valor da marca deve ser registrado em um documento que contenha as diretrizes básicas para os gestores de Marketing. Este documento deve definir o conceito de 'Valor de Marca', explicar sua importância e explicitar o posicionamento almejado para todas as suas marcas relevantes. Deve explicar como o 'Valor de Marca' será medido e apontar os princípios gerais orientadores da gestão de 'Valor de Marca'. Os resultados das pesquisas, bem como medidas de resultado pertinentes, devem compor um relatório de 'Valor de Marca',

a ser distribuído periodicamente (mensal, trimestral ou anualmente) aos administradores. O objetivo é prover informação descritiva sobre o que está acontecendo com a marca e porque está acontecendo. Finalmente, deve ser designado uma responsável na empresa (diretor ou vice-diretor) para administrar a implementação de todas essas tarefas pertinentes à marca.

(c) Gestão do ‘Valor de Marca’

Gerenciar o ‘Valor de Marca’ significa administrar atividades a partir de um entendimento amplo de marca, considerando as principais preocupações da organização e as possibilidades de extensão da marca. Conforme mostra o Quadro 2, é necessário a (1) definição das estratégias para gestão da marca, para se poder idealizar o (2) ‘Valor de Marca’ a ser desenvolvido ao longo do tempo, e estabelecer a (3) extensão do ‘Valor de Marca’ além dos limites de atuação.

Quadro 2 Gestão do ‘Valor de Marca’ baseado no consumidor

Definição das estratégias para gestão da marca			
A hierarquia de marca		A matriz marca-produto	
Definir o número de níveis em uso: ?? marca corporativa ?? marca familiar ?? marca individual ?? modalidade individual	Estabelecer a natureza da consciência e tipos de associações criadas em cada nível: ?? relevância das associações globais ?? marcas e modalidades diferenciadas	Construir a relação produto-marca: ?? linhas e categorias de extensão	Construir a relação marca-produto: ?? arquitetura de marca
‘Valor de Marca’ a ser adotado ao longo do tempo			
Reforçar o significado da marca em relação a: ?? inovação do projeto, produção ou forma de venda do produto ?? relevância do usuário e das imagens de uso		Adaptar os programas de <i>branding</i> em relação a: ?? reposicionamento da marca ?? revitalização da marca	
Extensão do ‘Valor de Marca’ além dos limites de atuação			
Identificar diferenças nos comportamentos dos consumidores: ?? como eles adquirem e usam os produtos ?? o que eles sabem e sentem a respeito de diferentes marcas		Ajustar programas de <i>branding</i> em relação a: ?? escolha dos elementos de marca ?? natureza do suporte dos programas de Marketing ?? poder das associações secundárias	

FONTE: Traduzido e adaptado. KELLER (1998, p.71)

(1) Definição das estratégias para gestão da marca

As estratégias de marca de uma empresa provêm as diretrizes que permitem melhor utilizar os elementos da marca no produto e oferecê-lo para venda. As duas principais ferramentas utilizadas para definir a estratégia de marca são a matriz de marca-produto e a hierarquia de marca. A matriz de marca-produto é uma representação gráfica de todas as marcas e produtos vendidos pela empresa. Na matriz ou grade, os tipos de marcas estão no eixo vertical e os tipos de produtos estão no eixo horizontal. As linhas da matriz representam a relação marca-produto e explicitam a estratégia de extensão de marca adotada por cada marca. As colunas representam as relações de produto-marca e refletem a estratégia do portfólio de marca. A estratégia provê o *mix* de produtos da empresa e sinaliza quais produtos devem ser produzidos e vendidos. Inclui decisões sobre quantas linhas de produto a empresa deve ter, em como qual deve ser a variedade existente em cada linha (a profundidade do *mix* de produto). A hierarquia de marca, por sua vez, dispõe graficamente as marcas, exibindo o número e a natureza de cada elemento de marca comum ou distintivo. Retrata desde a marca corporativa, as famílias de marca, as marcas individuais até os nomes de modalidades isoladas. Ao mesmo tempo, projeta a consciência de marca e tipos de associações almejados em cada nível.

(2) 'Valor de Marca' a ser adotado ao longo do tempo

A gestão efetiva de marca requer decisões de Marketing de longo prazo. É importante lembrar que as respostas dos consumidores às atividades de Marketing dependem do conhecimento e recordação existente da marca e que são, principalmente, as ações de Marketing de curto prazo, que alteram este conhecimento de forma positiva ou negativa e, que, conseqüentemente, passam a impactar as futuras ações de Marketing. Dessa forma, uma das dificuldades da gestão é a capacidade de predizer como uma ação de Marketing muda o conhecimento do consumidor e qual a influência deste novo conhecimento nas futuras respostas dos consumidores. Gerir o 'Valor de Marca' implica reforçar os significados de marca ou, se necessário, revitalizá-los. O significado da marca é reforçado pelas ações de Marketing aos consumidores, que comunicam o que as marcas dos produtos representam, que benefícios essenciais provêm e quais necessidades são satisfeitas. A consistência do suporte de Marketing à marca é muito importante para o reforço de seu significado. Para marcas com

associações centradas, principalmente, nos atributos dos produtos ou benefícios funcionais, a inovação do projeto, processo produtivo ou forma de venda do produto é ponto crítico para manter ou aumentar o valor da marca. Já para marcas com associações centradas, principalmente, nos benefícios simbólicos e experienciais, a preocupação com o consumidor e a imagem de uso da marca passam a ser os pontos críticos. Na gestão do 'Valor de Marca', é importante reconhecer os *trade-off*² que existem nas atividades de Marketing que fortalecem a marca e atualizam seu significado ao longo do tempo, daquelas que tentam impulsionar ou utilizar o 'Valor de Marca' existente para conseguir algum benefício financeiro no curto prazo. Qualquer fracasso altera negativamente a consciência de marca, além de debilitar sua imagem. A adaptação dos programas de *branding* (estratégias de marca) frente a processos de fusões de marcas, é fundamental para o reposicionamento e revitalização de uma marca, considerando que esta pode ser eliminada (perdida) ou sofrer alteração de nome. Revitalizar uma marca exige resgatar uma fonte de 'Valor de Marca' perdida ou identificar e estabelecer uma nova fonte de valor. De acordo com o modelo de Keller, duas propostas são possíveis: (i) expandir e/ou aprofundar a consciência de marca, melhorando a recordação e o reconhecimento da marca pelos consumidores durante o processo de aquisição e consumo; e (ii) alterar a força, a favorabilidade e a singularidade das associações de marca que compõem sua imagem. Novos mercados podem ser conquistados como consequência dessa revitalização, entretanto, o desafio é conseguir alterar a imagem da marca sem destruir o valor existente com os atuais consumidores da marca.

(3) Extensão do 'Valor de Marca' além dos limites de atuação

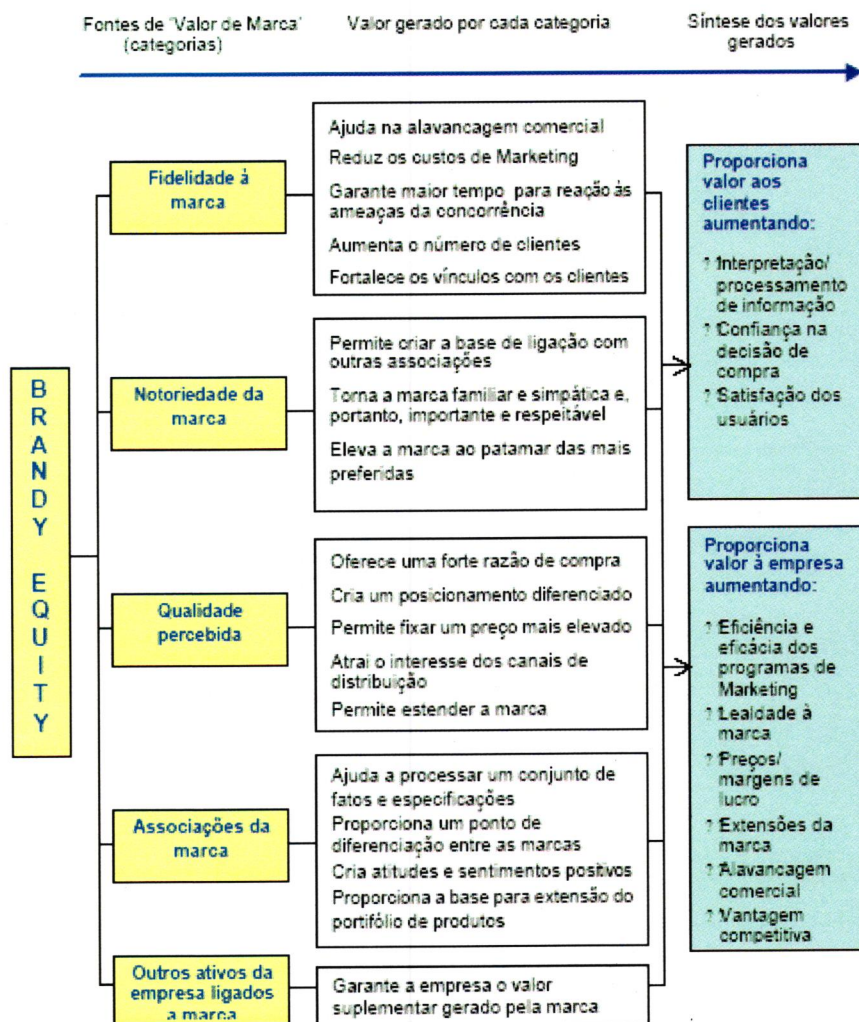
Para estabelecer uma estratégia de marca, em um contexto global, é particularmente importante reconhecer e avaliar as diferentes culturas, os diferentes tipos de consumidores, seus comportamentos de compra e uso, bem como o entendimento do que eles sabem e sentem a respeito de diferentes marcas. Pois, somente após a compreensão destas diferenças é possível ajustar os programas de *branding*, principalmente em relação a escolha dos elementos de marca, natureza do suporte dos programas de Marketing e poder das associações secundárias.

² *Trade-off* = definem as atividades incompatíveis (o que não fazer). *Trade-off* são essenciais para a estratégia. Criam a necessidade de escolha e propositadamente limitam o que a empresa oferece. Protegem a empresa contra indecisos e reposicionadores (Porter, 1996, p.61-78)

5.2 Modelo de Gestão do 'Valor de Marca' de David A. Aaker

Aaker (1998) considera marca um recurso estratégico fundamental no desempenho de uma empresa a longo prazo. Desenvolve, assim, um modelo para ajudar gerentes a entenderem como o *brand equity* (o conjunto de recursos que se liga ao produto ou serviço em oferta) efetivamente proporciona valor para uma empresa e para os consumidores. De forma diferente de Keller, não propõe um ponto de partida de análise que permita reconhecer e atuar sobre as fontes de 'Valor de Marca'. O modelo de Aaker propõe a análise de cinco fontes de valor ou categorias, independentemente do contexto dado. As categorias propostas pelo modelo são: (a) fidelidade à marca; (b) notoriedade da marca; (c) qualidade percebida; (d) associações da marca; e (e) outros ativos da empresa ligados a marca, como patentes, marcas registradas, relações que pode estabelecer com os canais de distribuição, como *franchising* ou concessões, etc. As quatro primeiras são de natureza extrínseca e permitem analisar o valor da marca considerando sua presença no mercado. E a última composta de outros ativos da marca, apesar de ser considerada a menos importante, constitui-se em meio indispensável para assegurar à empresa o valor suplementar gerado por uma marca. Cada categoria gera 'Valor de Marca' de várias formas, conforme ilustrado na Figura 3, e necessita de investimentos para a sua criação e constante aperfeiçoamento. Todas as categorias estão inter-relacionadas, ao mesmo tempo em que influenciam são influenciadas pelas demais.

Figura 3 Como o 'Valor de Marca' gera valor



FONTE: Adaptado. AAKER (1996, n.p.)

(a) Fidelidade à marca

A fidelidade à marca é uma medida de ligação do consumidor com a marca. Considerada o cerne do modelo do Aaker, essa categoria de recursos da marca não aparece em muitos conceitos sobre 'Valor de Marca'. Entretanto, para o autor, é considerada adequada, pois o valor de uma marca para uma empresa depende de uma base de clientes fiéis que lhe garante um fluxo de vendas e lucros futuros. Esta categoria estimula e justifica programas de incentivo à fidelidade, como "programas de comprador freqüente" e "clubes de clientes".

Os “programas de comprador freqüente” são uma forma de proporcionar aos consumidores uma recompensa direta e tangível à fidelidade à marca, reafirmando, continuamente, o compromisso assumido pela empresa em relação aos interesses de seus clientes fiéis. Os “clubes de clientes”, por sua vez, são uma forma de promover um nível de fidelidade potencialmente maior, pois a empresa integra diferentes atividades com o propósito de fortalecer a identificação do cliente com a marca. Estas atividades tem como objetivo permitir que os clientes expressem suas próprias percepções e atitudes frente à marca e compartilhem experiências com pessoas que pensam de forma semelhante. A fidelidade à marca reduz os custos de Marketing, pois conservar clientes é menos dispendioso que conquistar novos, especialmente quando estes estão satisfeitos com a marca, ou até mesmo gostem dela. À medida que a lealdade da marca aumenta, a vulnerabilidade da base de consumidores à ação da concorrência diminui. Dessa forma, representa uma barreira substancial à penetração dos concorrentes, que se vê desencorajada a investir recursos para atrair consumidores satisfeitos, garantindo a empresa maior tempo para reação às ameaças da concorrência. Há vários níveis de lealdade à marca¹⁵, como sugere a Figura 4. Cada nível exige uma ação estratégica apropriada. Dessa forma, seu reconhecimento contribui para o desenvolvimento de percepções táticas e estratégicas que possibilitem, ao longo do tempo, aumentar o número de clientes que não compram apenas com base nos preços, fortalecer vínculos e aumentar o número daqueles, que pagariam mais ou enfrentariam algumas inconveniências para usar a marca ou o serviço.

Figura 4 A pirâmide da lealdade



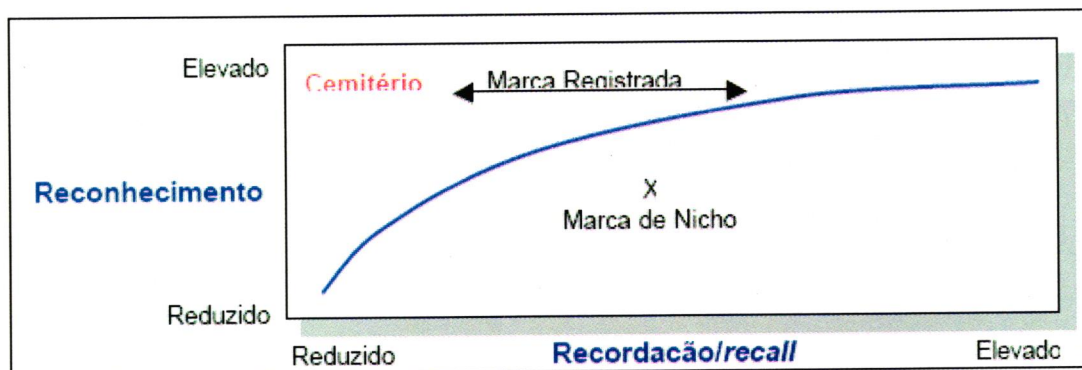
FONTE: AAKER (1996, p.41)

Considerar essa categoria como central no valor de uma marca, na visão do autor, auxilia a empresa a tratar os consumidores como os verdadeiros ativos da marca.

(b) Notoriedade da marca

A notoriedade da marca refere-se à presença de uma marca na mente dos consumidores, variando desde o reconhecimento (você já esteve exposto anteriormente a essa marca?), passando pela recordação (quais são as marcas desta classe de produtos que você consegue lembrar?), chegando ao *top of mind* (primeira marca lembrada) e à marca dominante (a única lembrada). As pessoas tendem a comprar uma marca conhecida, pois sentem-se confortáveis com o que lhes é familiar. O reconhecimento de uma marca é simplesmente a lembrança de que houve uma exposição anterior à marca. Este nível de familiaridade não implica necessariamente saber onde a marca foi encontrada anteriormente ou por que ela difere das outras marcas ou qual é a classe de produtos a que pertence. Mas permite criar a base de ligação com outras associações, como por exemplo um atributo do produto. A recordação da marca, por sua vez, relaciona a marca a uma classe de produtos, o que torna este nível de familiaridade altamente influenciador da decisão de compra do consumidor. A simpatia pela marca, principalmente quando se trata de produtos de baixo envolvimento, como produtos de higiene e de limpeza, onde não é necessária uma avaliação mais profunda, é que direciona a decisão de compra. O modelo do “cemitério”, desenvolvido pela Young & Rubicam Europa sob orientação de Jim Williams (apud Aaker, 1996) fornece evidências de que a recordação é tão importante quanto o reconhecimento. A medição do reconhecimento e recordação de um conjunto de marcas de uma mesma classe de produtos e seu posicionamento no gráfico da Figura 5 levou à constatação de que as marcas tendem a acompanhar a curva desenhada. A recordação e o reconhecimento de uma marca caminham juntas, ficando as exceções por conta das marcas de nicho saudáveis, por serem reconhecidas apenas por um pequeno grupo de consumidores, e por conta das marcas situadas no “cemitério”, que, apesar de terem elevado reconhecimento, são pouco lembradas no momento de compra. Uma das vantagens de posicionar uma marca, neste modelo, é justificar investimentos de marca que tenham por propósito elevar as vendas e a participação no mercado.

Figura 5 Reconhecimento versus recordação: o modelo do cemitério



FONTE: AAKER (1996, p.25)

O último nível de reconhecimento é o predomínio da marca registrada na mente do consumidor. Apesar de este estágio ser altamente desejado, pois coloca a marca no patamar das mais preferidas, são necessários alguns cuidados com a marca desde o início de sua existência. O principal motivo é evitar que esta se converta, neste estágio, em uma denominação comum de produtos, um nome genérico e portanto não legalmente protegido, como aconteceu, por exemplo, com a Aspirina e o Cellophane. Para expandir o nível de conscientização da marca de forma saudável é importante que haja uma ampla base de vendas e um conjunto de múltiplas atividades que melhorem a visibilidade e credibilidade da marca. Estas podem se utilizar de canais de mídia alternativos como promoção de eventos, patrocínios, realização de demonstrações ou distribuição de amostras. Assim, o processo não deve buscar somente uma notoriedade geral da marca, mas uma conscientização estratégica, “uma coisa é ser lembrado, mas ser lembrado pelas razões corretas (e evitar ser lembrado pelas erradas) é muito diferente” (Aaker, 1996, p.27).

(c) Qualidade percebida

A qualidade percebida é um sentimento geral sobre a marca, que varia conforme o grau de expectativa gerado pelo consumidor. É o juízo do consumidor sobre a superioridade ou excelência do produto ou serviço. A percepção que o consumidor tem da qualidade geral de uma empresa ou superioridade de suas ofertas, em relação a alternativas de mercado, oferece uma forte razão de compra e cria um posicionamento de marca diferenciado,

estabelecendo o nível de lealdade à marca. O conhecimento da posição da marca, nessa categoria, possibilita saber se o preço a ser cobrado deve ser mais elevado (prêmio), normal ou econômico e oferecer ao consumidor um valor superior por um preço competitivo. Possibilita, também, a varejistas e distribuidores, avaliar as possibilidades de ampliação da distribuição da oferta, aumentando o tráfego pelos diversos canais. Serve, inclusive, como indicador significativo no processo de avaliação de extensão de marcas. Para compreender e gerenciar a qualidade percebida faz-se necessário compreender as dimensões que determinam seu julgamento em cada contexto. Como ponto de partida para análise, Aaker sugere a utilização de dois trabalhos: um, voltado para a qualidade do produto e outro, para a de serviços. O primeiro, de autoria de Garvin (1984), com respeito à qualidade do produto, sugere a utilização de sete dimensões: desempenho, características, conformidade com as especificações, confiabilidade, durabilidade, disponibilidade de serviços e forma e acabamento. O segundo, de autoria de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), com respeito à qualidade dos serviços, sugerem diferentes dimensões: tangibilidade, confiabilidade, competência, atendimento e empatia. A qualidade percebida costuma ser um impulsionador estratégico importante de uma empresa, presente em seus valores, princípios, normas e símbolos. Define o ambiente competitivo e o tipo de posicionamento de marca a ser adotado. Principalmente as marcas corporativas, que investem em uma única marca como forma de criar uma impressão global, clara e coerente junto aos seus públicos e, portanto, menos passíveis de serem impulsionadas por benefícios funcionais, encontram na categoria “Qualidade Percebida” a principal dimensão para seu posicionamento junto ao mercado. Considerando que a qualidade percebida está intimamente presente naquilo que os clientes compram e na experiência de uso decorrente, esta categoria contempla uma medida de apropriação e comunicação da marca que se difunde para todos os seus elementos. Quando se aperfeiçoa a qualidade percebida, em geral aperfeiçoam-se, também, a percepção das outras categorias de marca pelos clientes. Conhecer como os clientes avaliam a qualidade percebida, reconhecer os pontos que influenciam na percepção de marca e gerenciá-los, torna-se crítico para impedir que uma marca adquira uma reputação de qualidade inferior, muitas vezes de difícil ou até impossível reversão.

(d) Associações da marca

As associações da marca representam um conjunto de significados que podem refletir ou não uma realidade objetiva da marca. São impulsionadas pela identidade da marca - aquilo que a organização deseja que a marca represente na mente dos clientes - e pela possibilidade de afetar positivamente o comportamento do consumidor no momento da compra. São uma barreira contra os concorrentes, pois criam para uma marca uma rede coesa de significados difíceis de serem copiados. As associações da marca estão “ligadas” a uma imagem na memória do consumidor. A força desta imagem ajuda a processar um conjunto de fatos e especificações, que de outra forma, seria difícil para o consumidor processar e acessar e muito dispendioso para a empresa comunicar. Considerando que a força de uma imagem de marca está relacionada à quantidade de experiências de uso e de exposições a comunicações, quanto mais complexa e maior for a rede de associações estabelecida para os consumidores, mais forte e atraente será a marca. Entretanto, para tal, as associações devem apoiar uma às outras e serem consistentes ao longo do tempo. As associações, ou imagens de marca, proporcionam um ponto de diferenciação entre marcas que passam a ser percebidas como uma entidade com personalidade própria. Em alguns casos, as associações da marca informam atributos do produto ou comunicam benefícios aos consumidores que propiciam uma razão específica para comprar e usar a marca. Outras vezes a associação de marca com um personagem famoso, carismático, ou utilização de *slogans* provocativos cria atitudes e estimulam sentimentos positivos que são transferidos para a marca.

Uma associação pode proporcionar a base para futuras extensões do portfólio de produtos da empresa, criando um senso de adequação entre o nome da marca e um novo produto, ou fornecendo uma razão de compra da extensão.

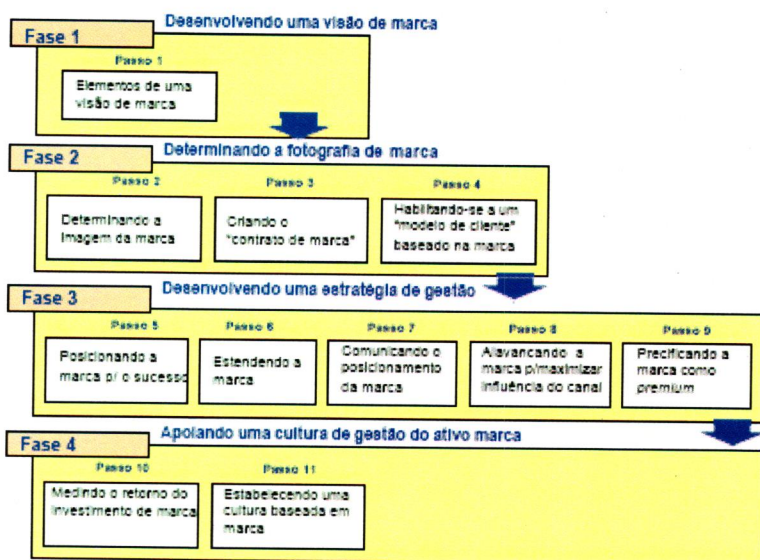
(e) Outros ativos da empresa

Nesta categoria, para que qualquer ativo seja relevante, precisa estar ligado à marca e não à empresa. Precisa inibir e impedir as ações dos concorrentes sobre a base e lealdade dos consumidores. Por exemplo, constituem ativos de marca: patentes, marcas registradas e diferentes formas de relacionamento com os canais de distribuição, como franquias, concessões, etc.

5.3 Modelo de Gestão do Ativo Marca do Scott M. Davis

Para maximizar o valor da marca e melhorar os lucros da empresa, Davis (2000) propõe o modelo de Gestão do Ativo Marca - GAM (*Brand Asset Management – BAM*). De forma diferente de Keller e de Aaker, o modelo de Davis coloca a questão marca como o “carro chefe” de todas as receitas e estratégias geradoras de lucro de uma companhia. A marca não é só um mecanismo para implementar a estratégia corporativa, mas impulsiona o desenvolvimento da própria estratégia. O modelo de Davis é composto de quatro fases. Cada fase apresenta um conjunto de questões. Para ajudar a responder estas questões, o autor sistematiza as respostas em passos. No total, o modelo trata de onze passos, conforme apresentado na Figura 6.

Figura 6 Uma visão da gestão do ativo marca



FONTE: Tradução livre. DAVIS (2000, p.18)

Fase 1: desenvolvendo uma visão de marca

Esta fase busca definir os objetivos e as metas estratégicas e financeiras que a marca se propõe alcançar.

Qual a sintonia da visão da marca com a visão da empresa? Se não há sintonia, pode a GAM uni-las?

Qual é o percentual de crescimento de mercado almejado? E de faturamento que a gestão da marca pode adicionar ao resultado final?

A alta administração concorda com os objetivos e as metas da marca? A marca será vista como um ativo ou simplesmente como uma ferramenta de Marketing?

Passo um: elementos de uma visão de marca

A visão de marca declara, de forma simples e clara, o que os esforços de marca devem fazer para ajudar alcançar as metas da empresa. Caso contrário, o dinheiro a ser investido no trabalho de marca pode ser cortado ou eliminado sem discernimento, principalmente quando a empresa necessita reduzir seus custos. Uma visão de marca bem sucedida compromete a alta administração e o resto da organização a investir na marca de forma consistente, medindo os sucessos e insucessos da marca. Para desenvolver uma visão de marca é necessário que a alta administração reflita, discuta e articule internamente quais são as expectativas de resultado para a marca ao longo de pelo menos três ou cinco anos. O resultado de uma visão de marca deve ser uma declaração do que a marca representa, seu público-alvo, seus benefícios e suas metas financeiras e estratégicas. A visão da marca deve estar diretamente relacionada à estratégia e visão da empresa. Deve, ainda, refletir quais são as melhores estratégias de marca a serem utilizadas. O ponto chave, para o sucesso de uma visão de marca, é explicitar o que está por trás de cada palavra da declaração da visão. Conforme disse Condado de Vicky, vice-presidente de Marketing da Nikon (apud Davis, 2000, p.21) "Sem uma Visão de Marca você poderia disparar em muitas direções diferentes, sem saber qual destas é a correta. A Visão de Marca permite você executar a estratégia de marca e, em última instância, pode ser o caminho para alcançar a visão da empresa" [tradução livre].

Fase 2: determinando a "fotografia" da marca (*BrandPicture*)

O propósito desta fase é entender as percepções e perspectivas dos clientes em relação a uma marca específica e suas concorrentes, bem como suas oportunidades de extensão.

Atualmente, o que representa a marca para os clientes e não clientes desta? Quais são suas forças e fraquezas? Como a marca se posiciona em relação as marcas concorrentes?

Quão consistente é a imagem da marca com os vários segmentos de clientes?

Qual a imagem desejada para a marca no futuro? Qual é o “contrato de marca” desejado? Como estabelecer o caminho para transformar a realidade atual na desejada no futuro?

Como os clientes fazem suas escolhas de marca? Quais são os principais critérios de compra? Como a marca trata esses critérios e a concorrência?

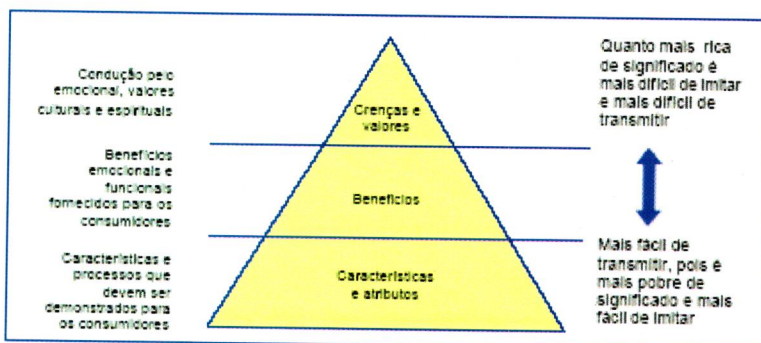
Qual o ponto de convergência das necessidades e desejos dos clientes que a marca poderia preencher com o passar do tempo?

Passo dois: determinando a imagem da marca

Para determinar a “fotografia” da marca é necessário buscar um profundo entendimento de como a imagem da marca se posiciona na mente dos antigos, atuais e futuros consumidores. Como uma pessoa, a marca pode ser descrita por meio de adjetivos, advérbios e frases.

Para clarificar este passo, o modelo se utiliza da Pirâmide de ‘Valor de Marca’ (*Brand Value Pyramid*SM), Figura 7, como forma de ilustrar o poder das associações de marca na conquista de valores e benefícios que vão muito além das características e atributos da marca. Na base da pirâmide, a marca não apresenta diferenciação na mente do consumidor e, portanto, provavelmente só poderá competir em custo. Já marcas no topo da pirâmide são fortes e diferenciadas e, portanto, podem se utilizar de um preço *Premium* (preço de prestígio).

Figura 7 Pirâmide de ‘Valor de Marca’



FONTE: Tradução livre. DAVIS (2000, p.55)

Dessa forma, uma marca pode ser vista como uma “pessoa”, ou seja, os consumidores associam à marca um conjunto de características humanas ou de personalidade. As associações de marca e as características da marca como uma pessoa ajudam a empresa se posicionar frente aos competidores e a determinar seus segmentos de mercado.

Passo três: criando o “contrato de marca”

Um “contrato de marca” é um conjunto de promessas que a empresa acredita ser capaz de honrar para manter seus consumidores satisfeitos e atrair novos consumidores para a marca.

A elaboração de um “contrato de marca” é simples: a partir do entendimento das promessas que uma marca faz, deve-se identificar aquelas que são importantes para os consumidores, aquelas que a marca é capaz de melhor atender, bem como, as deficiências e pontos possíveis de serem melhorados. Um “contrato de marca” deve ser honesto. Ou seja, deve conter as percepções dos consumidores, positivas e negativas, a respeito de todas as promessas feitas por uma marca específica, bem como, das promessas que poderia atender para maximizar a satisfação do consumidores no futuro.

Passo quatro: habilitando-se a um modelo de cliente baseado na marca

Habilitar-se a um modelo baseado no cliente obriga a empresa a realmente pensar a respeito das convicções e comportamentos dos consumidores que estão adquirindo suas ofertas. Ajuda a empresa a lidar com as convicções dos clientes. O modelo provê uma compreensão ordenada de: (1) como os consumidores pensam e agem; (2) do por que e como os consumidores tomam suas decisões de compra; (3) revela as convicções dos consumidores a respeito da marca, categoria de produto e concorrentes; e (4) explicita oportunidades e barreiras de crescimento e expansão da marca.

Fase 3: desenvolvendo uma estratégia de gestão do ativo marca

O propósito desta fase é determinar quais estratégias de marca auxiliam no atingimento das metas e objetivos declarados na visão da marca e atendem às percepções e perspectivas tratadas na fase 2.

Quais estratégias de marca devem ser usadas para atingir as metas de crescimento esboçadas na visão de marca?

Qual o melhor posicionamento para a marca? O posicionamento é singular, crível, motivador, sustentável e está alinhado com as percepções internas e externas?

Qual é o potencial de extensão da marca? Quais são seus limites?

Quais pontos devem ser impulsionados para que decisões inteligentes de extensão de marca possam ocorrer? Quais oportunidades de novos produtos existem para a marca?

Quais são as estratégias de distribuição que apoiam as metas e objetivos da marca? Qual é a melhor forma de uma marca influenciar um canal?

É possível precificar a marca como *premium* considerando a força desta junto aos concorrentes? Qual é o valor do *premium*? De que outra forma poderia ser usada a marca para melhorar a lucratividade?

Que táticas de comunicação fortalecem a marca e maximizam seu valor? Aonde está o “poder” do processo de venda?

Como esse “poder” é obtido? Como é possível mantê-lo? E que vantagens permite estabelecer?

Como é possível maximizar a base desse “poder” por meio dos esforços de marca?

Passo cinco: posicionando a marca para o sucesso

Para posicionar uma marca com sucesso é necessário suprir três informações: definição do negócio da empresa ou setor que se deseja atuar, definição do mercado-alvo e estabelecimento de um diferencial ou benefício chave para a marca.

Um efetivo posicionamento de marca atende cinco princípios básicos: (1) ir aonde os concorrentes não estão, (2) buscar impulsionar as forças existentes na marca, (3) sustentar-se competitivamente ao longo do tempo, (4) obter credibilidade nas promessas oferecidas e (5) focar nos benefícios valorizados e percebidos pelos consumidores.

Portanto, ter um posicionamento de marca forte significa ocupar um lugar na mente do cliente que seja único, digno de confiança, sustentável, conveniente e apreciado. A definição de um posicionamento de marca integra diversas funções de uma empresa, pois

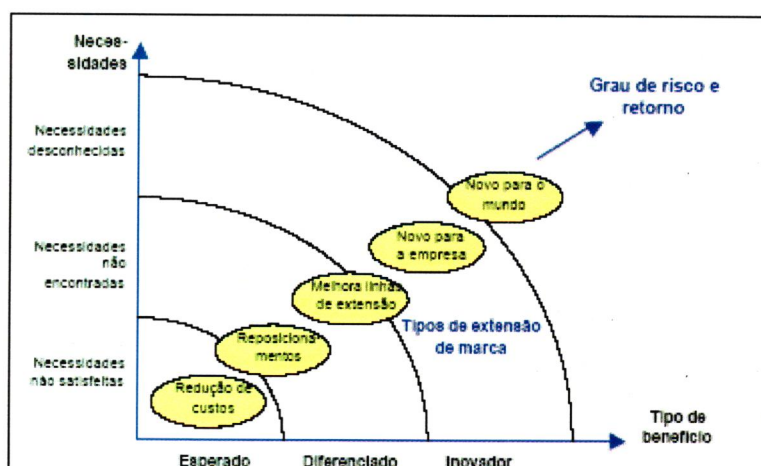
orienta qual deve ser o foco das inovações, a adequada estratégia de preço, a melhor estratégia de distribuição e a forma mais eficiente de comunicar os benefícios da marca ao público-alvo.

Passo seis: estendendo a marca

Uma vez que a marca esteja bem posicionada, é necessário pensar nos limites da marca e suas possibilidades de extensão. Este tipo de reflexão revela o potencial da marca, no mercado e dentro da categoria de produto ou serviço em que atua, que permite alcançar as metas de crescimento estabelecidas na visão de marca.

O grau de risco e retorno de cada decisão de extensão da marca depende, basicamente, das necessidades não atendidas dos consumidores e dos tipos de benefícios idealizados pela empresa para a marca. Conforme apresentado na Figura 8. O grau de risco e retorno será maior quanto mais inovador for o benefício idealizado e menor o conhecimento que se tiver sobre a necessidade que está sendo atendida.

Figura 8 Formas de extensão da marca



FONTE: Tradução livre. DAVIS (2000, p.145)

Passo sete: comunicando o posicionamento da marca

A comunicação do posicionamento da marca deve estar sustentada sob uma estratégia de comunicação baseada na marca, ou seja, deve buscar a melhor composição dos veículos de comunicação que auxiliem maximizar o potencial da marca e, como consequência, alcançar as metas estabelecidas na visão de marca. Com o objetivo maior de construir e manter o relacionamento da marca com os consumidores e aumentar as vendas,

deve buscar combinar oito tipos de veículos: propaganda (televisão, rádio, impressos, *outdoor*), internet, relações públicas, promoções de vendas no comércio, promoções para clientes (pontos de compra, cupons, reembolsos, competições), mala direta (catálogos, *mailings* - via fax ou e-mail), eventos de promoção e comunicações internas aos empregados. Cada veículo deve contar com metas específicas e mensuráveis.

Passo oito: alavancando a marca para maximizar a influência do canal

Um marca forte auxilia no estabelecimento de um relacionamento equilibrado com os distribuidores. É o conhecimento e recordação do consumidor a respeito da marca, que permite a empresa ter o controle de seus canais de distribuição, ao invés de ser controlada por estes. São as estratégias de distribuição baseadas na marca que oferecem as empresas uma oportunidade única de ter controle sobre seus canais de distribuição.

Passo nove: precificando a marca como *premium*

A habilidade de cobrar um preço *premium* sobre uma marca em relação ao da concorrência é extremamente importante para direcionar o valor do ativo marca. É o conhecimento da “fotografia” da marca que ajuda a determinar se esta permite ou não ter um preço *premium*. Para verificar se o valor atribuído a uma marca corresponde ao preço praticado, o modelo sugere a utilização de uma lista de Fatores de Lealdade da Marca, mostrado no Quadro 3. A lista apresenta o percentual de importância atribuído pelo consumidor a cada fator de lealdade da marca. A reflexão a respeito do resultado obtido, ajuda a empresa perceber que os pontos de valor da marca não estão nem no seu preço nem no seu custo, mas estão nos benefícios fornecidos e valores percebidos. São os altos níveis de lealdade a marca que permitem praticar um preço *premium*.

Quadro 3 Fatores de lealdade da marca

Fatores de lealdade da marca	Importância do fator para o consumidor para conduzir sua lealdade
Primeiro nível	
1. Fornece um desempenho de alta-qualidade	70%
2. Tem um desempenho confiável e consistente	61%
Segundo nível	
3. É a única que tenho usado por longo tempo	33%
4. Fornece-me um alto valor em relação ao preço pago	30%
5. Ajusta-se a minha personalidade	26%
6. Efetivamente resolve meus problemas	26%
Terceiro nível	
7. Entrega verdadeiramente benefícios únicos	15%
8. Tem um bom serviço de suporte ao consumidor	11%
9. É amigável em relação ao meio-ambiente	5%

FONTE: Tradução livre. DAVIS (2000, p.207)

O modelo apresenta oito formas para ativar o valor de uma marca como ativo: (1) precificar a marca como *premium* em relação à concorrência; (2) lançar novos produtos mais baratos que a concorrência; (3) recuperar rapidamente os custos com desenvolvimento; (4) reduzir os custos de aquisição para os novos clientes; (5) reconhecer quais são os clientes leais que continuam pagando um preço *premium*; (6) utilizar o preço *premium* como fator de controle sobre os canais de distribuição; (7) usar a força da marca para buscar parcerias de marcas e oportunidades de novos licenciamentos; e (8) ampliar a força da marca nos diversos segmentos de mercado sem diluir os atributos de marca conquistados.

Fase 4: apoiando uma cultura de gestão do ativo marca

O propósito desta fase é determinar de que forma a empresa vai implementar e medir as estratégias de marca estabelecidas. Busca responder as seguintes questões:

Como deveria ser estruturada a organização para maximizar o sucesso da marca? Como acompanhar e recompensar os envolvidos com a administração da marca como um ativo?

Que métricas deveriam ser usadas para avaliar o desempenho da marca? Que decisões podem ser afetadas por estas métricas?

Como efetivamente treinar e educar os empregados sobre o modelo de gestão da marca como ativo?

Como fazer para que a alta administração fique ativamente envolvida, motivada e empenhada com os esforços empreendidos?

Passo dez: medindo o retorno do investimento de marca (*Return On Brand Investment - ROBI*)

Durante anos, as duas únicas métricas relacionadas a marca e utilizadas pelas empresas foram consciência e recordação de marca. Se um anúncio recebesse pontuações altas em qualquer destas medidas, a marca era julgada um sucesso. Porém, a utilização somente destas métricas mostrou-se insuficiente e novas métricas surgiram, em torno de áreas críticas, como o conhecimento da parcela das vendas decorrentes da consciência da marca, o entendimento do posicionamento e a colocação de um valor financeiro para a marca. Como o desafio sempre foi estabelecer um número ótimo de métricas que auxiliassem o alcance da Visão de Marca, utilizou-se, por muito tempo, dezenove métricas consideradas importantes: (1) força da recordação, reconhecimento, consciência e conhecimento do nome da marca pelo consumidor; (2) nível de entendimento do posicionamento da marca e das mensagens de venda pelo mercado-alvo ou segmento; (3) percentual de cumprimento do “contrato de marca”; (4) grau de consistência da personalidade da marca; (5) variação das associações de marca na pirâmide de valor; (6) número de clientes conquistados pela força da marca; (7) número de clientes perdidos ou para a concorrência ou por falta de participação em determinado mercado; (8) percentual de participação no mercado; (9) estimativa do número de produtos ou serviços adicionais possíveis de serem vendidos para os atuais clientes considerando a força da marca; (10) anos de fidelidade do consumidor à marca; (11) frequência de aquisições dentro da categoria; (12) percentual de notícias positivas a respeito da marca; (13) grau de afetividade do cliente com a marca, levando-o a indicá-la a amigos; (14) percentual de novos negócios oriundos da associação positiva com a marca; (15) percentual de clientes satisfeitos com o desempenho da marca; (16) valor financeiro da marca no mercado; (17) percentual de preço *premium* que a marca é capaz de ter; (18) retorno financeiro com gastos de propaganda; e (19) percentual de clientes leais.

Ao se adotar uma métrica deve-se ter como argumento o fato desta auxiliar nas atividades relacionadas com a marca e a viabilidade de acompanhamento ao longo do tempo. Mas, também, continua sendo uma verdade o que diz o ditado popular “você não pode administrar o que você não pode medir”. Assim o modelo GAM propõe a utilização de oito métricas, apresentadas no Quadro 4. Trata-se de um conjunto de métricas qualitativas e

quantitativas que auxiliam a empresa a gerir o ativo marca com sucesso, permitindo acompanhar particularmente quatro pontos: (1) a diferença existente entre a imagem de marca desejada e o “contrato de marca” estabelecido; (2) o impacto dos esforços da marca na retenção e construção de lealdade junto aos atuais clientes; (3) a habilidade dos esforços de marca para atrair novos clientes; e (4) o entendimento do posicionamento da marca pelo mercado.

Quadro 4 Avaliando o valor da marca: os oito ROBI

Avaliação Qualitativa - Semestral			
Consciência de marca	Entendimento do posicionamento de marca	Reconhecimento da imagem de marca	Realização do contrato de marca
Medida do nível atual de consciência, entendimento e recordação de um nome de marca	Medida da consciência atual do posicionamento de marca e das mensagens de venda, para verificar a efetividade da comunicação com segmentos específicos	Medida de como a personalidade da marca e as associações são percebidas, clarificando onde são necessárias mudanças e medidas corretivas	Medida do nível de satisfação dos clientes com o desempenho dos elementos discriminados no “contrato de marca”
Avaliação Quantitativa - Anual			
Direcionamento da marca para aquisições de clientes	Direcionamento da marca para retenção e lealdade dos clientes	Direcionamento da marca na penetração da marca e frequência de compras	Valor financeiro da marca
Medida real dos novos clientes que estão sendo atraídos ou conquistados como resultado dos esforços da gestão do ativo marca	Medida do número de clientes que seriam perdidos caso não houvessem esforços de gestão do ativo marca	Medida do número de clientes que compraram mais produtos ou serviços como resultado dos esforços da gestão do ativo marca	Medida do preço premium que a marca é capaz de ter em relação à concorrência multiplicada pelo número de unidades vendidas

FONTE: Tradução livre. DAVIS (2000, p.221)

Passo onze: estabelecendo uma cultura baseada em marca

Uma forte cultura de marca afeta os papéis de todas as áreas funcionais da empresa, principalmente, da liderança dos altos executivos, das comunicações internas e dos sistemas de recompensa e mensuração. O ponto crítico na implementação dessa cultura é a consistência ao longo do tempo. Por isso, os altos executivos tem que liderar o processo, as comunicações tem que ser freqüentes e consistentes e os empregados precisam ser treinados, motivados e reconhecidos para que os esforços de gestão do ativo marca obtenham o sucesso almejado.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O foco do presente trabalho foi a análise dos modelos de gestão para a valorização das marcas corporativas. A marca é o termo que frequentemente se usa hoje em dia como referência a uma determinada empresa: um nome, marca verbal, imagens ou conceitos que distinguem o produto, serviço ou a própria empresa. Quando não valorizamos a marca ela se torna apenas, na maioria das vezes, uma representação gráfica. A marca tem vantagens competitivas que, se bem gerenciada, é capaz de gerar lucro para a Empresa, alterando positivamente o volume de vendas e as margens de mercado. Entretanto, observa-se que a falta de divulgação desta gestão tem dificultado a implementação de ações que reforcem o conceito da marca como ativo. A Empresa deverá entender que a essência da marca antecede, inspira e auxilia a implementação da estratégia corporativa com todos os públicos (ver figura 9), sejam internos ou externos. A revelação da identidade da marca busca expressar a verdadeira razão social da Empresa, ou seja, a sua razão de ser, seu propósito, sua origem, aquilo que a faz original e diferenciada no mercado.

Figura 9 Públicos internos e externos a serem atingidos



7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho se propôs a investigar o nível de atendimento da proposta em relação aos componentes que criam 'Valor de Marca', recomendada pelos principais modelos de gestão de marca. Com tal propósito buscou orientar-se por metodologia científica, cumprir os objetivos definidos e contribuir para que novas perspectivas de pesquisa sobre o tema possam ter continuidade (Cardoso, 1995).

No presente trabalho, foi elaborada uma análise comparativa dos principais modelos idealizados para criação de 'Valor de Marca' (*Brand Equity*). O estudo dos modelos apresentados - (1) Modelo de gestão estratégica de marca de Kevin Lane Keller, (2) Modelo de gestão do valor da marca de David A. Aaker e (3) Modelo de gestão do ativo marca de Scott M. Davis – permite observar a perspectiva utilizada por cada autor em relação ao conceito 'Valor de Marca' e a forma como os componentes de marca foram priorizados e categorizados.

No modelo de Keller o 'Valor de Marca' é decorrente do nível de consciência da marca pelo consumidor e de como este avalia a imagem da marca. Dessa forma, o autor coloca a fase de criação dos elementos de expressão da marca como fundamental. Valoriza os motivos que levam uma empresa a escolher cada elemento de marca, a forma como ocorre a integração destes com as ações de Marketing e de como as associações secundárias de marca são criadas para aumentar a consciência da marca, enriquecer seu significado e permitir sua expansão.

No modelo de Aaker o 'Valor de Marca' é decorrente do investimento e aperfeiçoamento contínuo pela empresa nas cinco fontes de valor (categorias) apresentadas pelo modelo – fidelidade à marca, notoriedade da marca, qualidade percebida, associações da marca e outros ativos da empresa ligados à marca. A marca é tratada como um recurso fundamental no desempenho de uma empresa a longo prazo.

No modelo de Davis o 'Valor de Marca' é decorrente da implementação de uma visão estratégica de marca concebida em conjunto com a visão da empresa. A marca é considerada o principal ativo gerador de lucro da empresa, devendo ser gerenciada de forma a garantir os recursos necessários para sua maximização.

Nós compreendemos que a marca é um ativo que exige uma visão moderna e profunda do próprio conceito. Sem um programa consistente e permanente de comunicação interna, é difícil que toda a Empresa venha a ter essa concepção da marca” o que vemos hoje em dia é que as empresas mudam suas marcas e não trabalham a mesma com seus funcionários. Percebemos que se os clientes internos não perceberem a mudança, como o externo irá compreender a mesma?. A marca é o conjunto de atributos físicos, emocionais e filosóficos que definem e individualizam o seu conceito perante seus públicos estratégicos. A imagem depende da forma como somos percebidos. Esta percepção, por sua vez, depende de como nós comunicamos a comunicação de uma empresa (ou uma marca) através dos seus produtos e serviços, relação com fornecedores, revendedores e funcionários, níveis de integração em sua comunidade e consciência política e social.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. Trad. Eduardo Lasserre. São Paulo: Futura, 1996. 400p.

AAKER, David A. **Managing brandy equity**. New York: Free Press, 1991.

AAKER, David A. **Marcas: brandy equity gerenciando o valor da marca**. Trad. André Andrade. São Paulo: Negócio, 1998. 314p.

AAKER, David A.; JOACHIMSTHALER, Erich. **Como construir marcas líderes**. Trad. Bazán Tecnologia Lingüística. São Paulo: Futura, 2000a. 362p.

AAKER, David A.; JOACHIMSTHALER, Erich. Construindo marcas sem a mídia de massa. In: **Administração de marcas: on brand management/ Harvard Business Review**. Trad. Afonso Celso da C. Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000b. 198p. p.9-28.

AAKER, David A.; JOACHIMSTHALER, Erich. Marca forte com mídia alternativa. **HSM Management**, São Paulo, n.5, ano 1, p.38-46, nov./dez. 1997.

DAVIS, Scott M. **Brand asset manangement: driving profitable growth through your brands**. São Francisco: Jossey-bass, 2000. 265p.

KELLER, Kevin Lane. **Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity**. New Jersey: Prentice Hall, 1998. 635p.

McKENNA, Regis. **Competindo em tempo real: estratégias vencedoras para a era do cliente nunca satisfeito**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 176p.

McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 254p.

McKENNA, Regis. O novo marketing. **HSM Management**, São Paulo, n.1, p.124-7, mar./abr. 1997.

GARDNER, Burleigh B.; LEVY, Sidney. The product and the brand. **Harvard Business Review**, Boston, v. 33, n.2, p. 33-9, mar./abr. 1955.

PINHO, J.B. **O poder das marcas**. São Paulo: Summus, 1996. 144p.

RICHERS, Raimar. **O que é marketing**. 11.ed., Rio de Janeiro: Brasiliense, 1981.

CHURCHILL Jr., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000. 627p.

TAVARES, Mauro Calixta. **A força da marca: como construir e manter marcas fortes**. São Paulo: Harbra, 1998.

TOMKINS, Richard. What a good name adds up to. **Financial Times**, 22 jun. 1999. Marketing Brands.

MURPHY, John M. **Branding: a key marketing tool**. Nova York: McGraw- Hill, 1987.

SOUZA, Marcos Gouvêa de; NEMER, Artur. **Marca & distribuição: desenvolvendo dominação estratégica e vantagem competitiva no mercado global**. São Paulo: Makron Books, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5.ed., São Paulo: Atlas, 1998a. 726p.

KOTLER, Phillip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. Trad. Bazán Tecnologia e lingüística Cristina Bazán. São Paulo: Futura, 1999. 310p.

KELLER, Kevin Lane. The brand report card. **Harvard Business Review**, Boston, v.78, n.1, p.147-57, jan./fev. 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5a.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 159p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4a.ed. São Paulo: Atlas, 1992. 214p.

FERRARI, Alfonso Trujillo. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

MARTINS, José R.; BLESSER, Nelson. **O império das marcas: como alavancar o maior patrimônio da economia global**. 2.ed., São Paulo: Futura, 1997.

HATZ, Daniel; KAHN, Robert. **Psicologia social das organizações**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

CHETOCHINE, Georges. **A derrota das marcas: como evitá-la?** Trad. Maria Whitaker Ribeiro Nolf. São Paulo: Makron Books, 1999. 146p.

BARRETTO, Antonio C.P. de Mattos; FAMÁ, Rubens. Valor da marca: uma reflexão sobre conceitos. **Revista de Administração**, São Paulo, v.33, n.4, p.56-64, out./dez. 1998.

CARDOSO, Olga Regina. **Foco da qualidade total de serviços no conceito do produto ampliado**. Florianópolis: 1995. p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção, programa de pós-graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

ABSTRACT

This research presents as heading, the Force of the Mark for a Company. The value of one marks depends on a dynamic and multifaceted relation between producers and consumers. To know the value of the mark is basic to understand as to use it, to defend it, expandiz it new areas or to adjust it so that it gains force with its strategical public. Searching on this subject it appeared to the following problematizadora question: which is the value that is given the marks of the companies? This research had the objective to analyze the proportionate creation of value for the corporative mark, and had been elucidated the main developed concepts, described chosen teams and three models of management of mark of famous authors. In the present study `searched to approach the subject Value of Marca'1, also said in marketing literature as Brand Equity or capital-mark, for understanding that it marks it is not only plus a static name in an announcement, or a packing, and that it creates associations of promises, success or good life. The value depends on the dynamic and multifaceted relation of a mark with its consumers, is treated therefore, of an active experience, integrated to the day the day of the consumers and the producers (Aaker and Joachimsthaler, 2000b; McKenna, 1998). The application of this instrument allows to survey the level of attendance to the components that create value for a mark. It also allows, to know the strategies delineated for the mark, to understand the process of creation of value of the mark (past) and to register its current period of training of performance (present). The result still allows, to signal the points to be improved or developed of form to guarantee that this mark positively continues contributing for the result of the Company.

Words - key: Mark. Value of mark. Marketing of the mark.