

GESTÃO RELACIONAL DE MARCAS: DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO CONCEPTUAL

Carlos Brito

cbrito@fep.up.pt

Faculdade de Economia
Universidade do Porto
Rua Roberto Frias
4200-464 Porto - Portugal
Telefone: +351 225571100
Fax: + 351 225505050

RESUMO

O surgimento de novas e mais agressivas formas de concorrência, a par de padrões de exigência cada vez maiores por parte dos consumidores, tem vindo a conferir uma importância crescente às abordagens relacionais do mercado. Paralelamente, as marcas têm também vindo a assumir um papel central ao nível do marketing, quer no domínio académico quer no mundo dos negócios. Neste contexto, o artigo tem por objectivo analisar como é que a gestão das marcas pode ser potenciada pelas abordagens relacionais no âmbito do marketing. Tratando-se de um artigo de carácter teórico, desenvolve um modelo que procura integrar essas duas vertentes do ponto de vista conceptual. O seu principal contributo resulta exactamente da integração de duas perspectivas distintas mas complementares num único modelo. Em termos de sugestões para pesquisas futuras recomenda-se o desenvolvimento de do modelo de modo a integrar também o valor dos clientes no contexto do valor da marca.

Palavras-chave: marketing relacional, interacção, valor da marca, notoriedade, imagem, fidelização.

GESTÃO RELACIONAL DE MARCAS: DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO CONCEPTUAL

1. INTRODUÇÃO

É, em geral, aceite que é no início dos anos 80 que se encontram as raízes da expressão ‘marketing relacional’. Ela surge pela primeira vez na literatura académica em 1983 quando Leonard Berry, no âmbito de um livro sobre marketing de serviços, escreve um capítulo que, de forma premonitória, se intitulava “Relationship Marketing”. Dois anos mais tarde, Barbara Jackson, na sequência de um projecto no domínio do marketing industrial, usa igualmente a expressão ‘marketing relacional’ no livro *Winning and Keeping Industrial Customers*, assim como num artigo que nesse mesmo ano publica na *Harvard Business Review*.

Em pouco mais de 25 anos o marketing relacional teve uma evolução significativa, sendo inegável o seu reconhecimento actual. Uma busca recente feita no Google permitiu identificar mais de 70.000.000 entradas a partir da expressão ‘*relationship marketing*’. Por outro lado, a American Marketing Association altera, em 2004, a sua definição de marketing, passando de forma explícita a evidenciar o seu carácter relacional: “marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor aos clientes, assim como para gerir relações com clientes tendo em vista beneficiar a organização e os seus *stakeholders*”. É interessante contrapor esta definição à sugerida até aí: “marketing é o processo de planear e executar a concepção, o preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços tendo em vista criar trocas que satisfaçam objectivos individuais e organizacionais”.

Por outro lado, as marcas têm vindo a assumir um papel central ao nível do marketing, quer no domínio académico quer no mundo dos negócios (Keller, 2003). Segundo a American Marketing Association (AMA) uma marca é “um nome, termo, desenho, símbolo ou qualquer outro elemento característico que identifica e distingue o produto ou serviço de uma empresa dos de outras empresas”. É interessante comparar esta definição com a que é proposta pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial: “a marca pode ser constituída por um sinal ou conjunto de sinais susceptíveis de representação gráfica, nomeadamente palavras, incluindo nomes de pessoas, desenhos, letras, números, sons, a forma do produto ou da respectiva

embalagem, desde que sejam adequados a distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos de outras empresas”. Embora o segundo seja mais detalhado, é fácil verificar que, na sua essência, os dois conceitos são muito semelhantes. Pode-se, por isso, afirmar que a noção proposta pela AMA é, de algum modo, restrita na medida em que segue de muito perto o conceito jurídico de marca.

A verdade é que do ponto de vista do marketing, a noção de marca é mais abrangente, visto não se limitar a um conjunto de sinais que servem para distinguir produtos e serviços uns dos outros (Elliott e Percy, 2007). Mais do que isso, é não só um elemento de posicionamento mas também algo construído pelo mercado. Notoriedade, imagem e lealdade, sendo conceitos fundamentais na gestão das marcas, estão, de algum modo, ausentes na definição da AMA. É essa a razão que leva Keller (2003, p. 3) a afirmar que é importante fazer-se a distinção “entre a definição da AMA de ‘marca com m pequeno’ daquilo que é prática nos negócios de ‘marca com m grande’”. A importância do mercado, ou melhor, dos clientes, na construção de uma marca leva mesmo esse autor a defender que “apesar de caber às empresas promoverem a criação da marca através de programas de marketing e outras actividades, em última instância a marca é qualquer coisa que reside na mente dos consumidores. Uma marca, sendo uma entidade perceptiva enraizada na própria realidade, é mais do que isso pois reflecte as percepções bem como as idiosincrasias dos consumidores.” (Keller, 2003, p. 13).

Neste contexto, o artigo tem por objectivo analisar como é que a gestão das marcas - em especial no domínio do seu valor - pode ser potenciada pelas novas abordagens relacionais no âmbito do marketing. Tratando-se de um artigo de carácter eminentemente teórico, estrutura-se em quatro secções principais para além desta introdução. Assim, nas secções 2 e 3 faz-se uma revisão da literatura sobre marketing relacional assim como uma análise do quadro conceptual no âmbito do valor da marca. Na quarta secção desenvolve-se um modelo que procura integrar as duas vertentes. Na quinta e última secção evidenciam-se os principais contributos do modelo bem como pistas para investigações futuras.

2. ÂMBITO DO MARKETING RELACIONAL

Como se assinalou, o marketing relacional é uma disciplina com pouco mais de duas décadas que tem vindo a ganhar expressão tanto no campo académico como no mundo dos negócios. Na área académica, vários seminários de prestígio internacional, bem como alguns números

especiais de importantes revistas científicas, contribuíram para a relevância actual do marketing relacional. No primeiro caso, são de referir a série de conferências do International Colloquium of Relationship Marketing (a primeira realizou-se na Monash University na Austrália em 1993), as conferências da Emory University que começaram também nesse mesmo ano, o seminário promovido pela American Marketing Association em Berlim (1996) e a conferência de Dublin no ano seguinte. Quanto a publicações, são de mencionar as edições especiais sobre o tema do *Journal of the Academy of Marketing Science* (1995), do *European Journal of Marketing* (1996), do *Asia-Australia Marketing Journal* (1996) e do *Journal of Marketing Management* (1997).

No mundo dos negócios são também vários os factores que têm levado a uma importância crescente do marketing relacional. Diversos autores (cf. Brito, 1998; Dibb, 2001; Grönroos, 2007; Lara e Casado, 2002; Little e Marandi, 2003; Sheth e Parvatiyar, 1995, 2000) têm evidenciado as alterações que, quer do lado da procura quer da oferta, potenciam a importância estratégica de abordagens mais relacionais. Entre os factores geralmente mencionados, salientam-se (i) a tendência para uma menor eficácia das abordagens mais massificadas do mercado, (ii) os avanços no domínio das novas tecnologias, não só ao nível da comunicação e informação, mas também da produção e logística, (iii) a elevada concorrência através de uma maior oferta de marcas, muitas vezes com uma reduzida diferenciação entre elas, (iv) a crescente importância dos serviços nas economias mais desenvolvidas e (v) o surgimento de novos modelos de negócio com base em parcerias e redes de empresas, em larga escala potenciados pelo processo de globalização e de alargamento dos mercados.

Sendo estas as raízes do marketing relacional, a verdade é que se está perante um campo teórico relativamente recente, onde não existe ainda um consenso alargado sobre aquilo que, de facto, se deve entender por marketing relacional (Grönroos, 2006a). A título meramente ilustrativo, vejam-se as seguintes definições propostas por alguns dos autores mais respeitados:

“O marketing relacional tem por objectivo atrair, desenvolver e manter relações com clientes” (Berry e Parasuraman, 1991, citados por Hunt et al., 2006, p. 73).

“O marketing relacional visa compreender, explicar e gerir de forma contínua relações de negócio colaborativas entre fornecedores e clientes” (Sheth, 1994, citado por Hunt et al., 2006, p. 73).

“O objectivo do marketing relacional é identificar e estabelecer, manter e desenvolver, relações com clientes e outros *stakeholders*, de forma rentável, de modo que os objectivos de todas as partes envolvidas sejam atingidos. Isto consegue-se através de trocas e do cumprimento de promessas mútuas” (Grönroos, 1996, p. 11).

“O marketing relacional é o marketing baseado na interacção inserido em redes de relacionamentos” (Gummesson, 2002, p. 3).

Deste conjunto de quatro definições, constata-se que a primeira tem um âmbito mais restrito – na medida em que se cinge às relações com clientes – enquanto as restantes são mais abrangentes uma vez que incluem outros actores para além dos clientes. Sheth (1994) fala expressamente em fornecedores e clientes, Grönroos (1996) vai mais longe e, não deixando de explicitar os clientes, inclui genericamente outros *stakeholders*, e Gummesson (2002) vai ainda mais longe e nem refere nenhum tipo de actores, limitando-se a falar em redes. Não é por acaso que isto acontece. Se se reparar, as citações foram colocadas por ordem cronológica. O que nos leva a poder afirmar que as concepções de marketing relacional iniciais eram mais focalizadas nos clientes, enquanto que as mais recentes tendem a ser mais abrangentes.

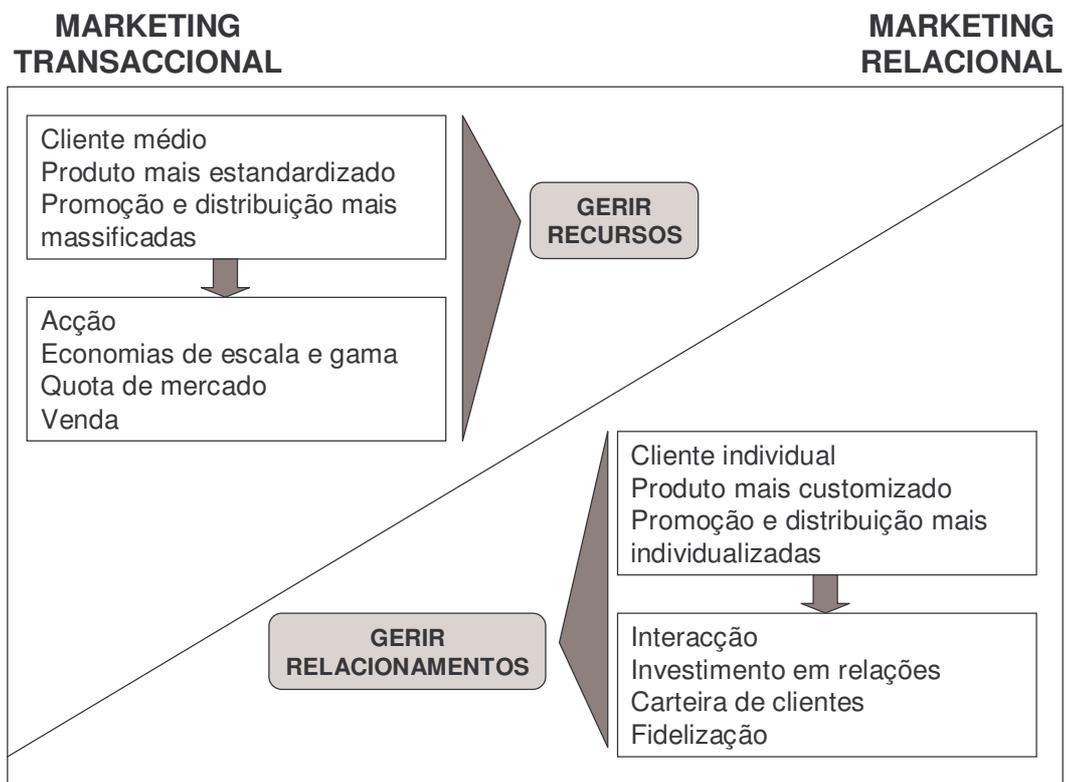
É, aliás, no seguimento desta constatação que Parvatiyar e Sheth (2000) falam em perspectivas restritas e alargadas de marketing relacional. Uma das definições mais lata – mas também menos precisa – é a de Morgan e Hunt (1994). Desenvolvida a partir dos trabalhos de Dwyer, Schurr e Oh (1987), aqueles autores afirmam que “o marketing relacional diz respeito a todas as actividades de marketing que visam estabelecer, desenvolver e manter relações com sucesso” (op. cit., p. 22). Não é de admirar que uma definição tão abrangente como esta tenha sido objecto de críticas de vários autores. Por exemplo, Peterson (1995, p. 279) afirma que “se a definição [de Morgan e Hunt] é verdadeira, então marketing relacional e marketing são termos redundantes, o que faz com que um deles se torne desnecessário devendo por isso ser banido da literatura porque manter os dois só provoca confusão”.

Em qualquer dos casos, a definição de Morgan e Hunt tem o mérito de ‘pôr o dedo na ferida’ em termos daquilo que é a distinção entre marketing transaccional e marketing relacional. Com efeito, o processo de criação de valor é diferente num e noutra caso. Enquanto na perspectiva transaccional a questão está em fazer chegar o valor do produto ao cliente (que o avaliará em função dos resultados que obtiver), na perspectiva relacional o cliente tende a estar envolvido no próprio processo de criação de valor.

O marketing transaccional corresponde basicamente à definição que a American Marketing Association adoptou até 2004: “marketing é o processo de planear e executar a concepção, o preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços tendo em vista criar trocas que satisfaçam objectivos individuais e organizacionais”. Por outras palavras, o marketing transaccional – indevidamente tratado por ‘tradicional’ em certo tipo de literatura – é aquele que, assentando na clássica trilogia segmentação / *targeting* / posicionamento, se baseia na gestão das variáveis do marketing mix.

Embora a literatura distinga marketing transaccional de marketing relacional, a verdade é que existe algum consenso sobre o facto de as duas abordagens não corresponderem a pólos extremos e alternativos, devendo antes ser encarados como um contínuo (Grönroos, 2007; Gummesson, 2002). Quer isto dizer que uma dada empresa pode assumir uma postura relativamente mais virada para o marketing transaccional – o que não quer dizer que não possa e não deva ‘trabalhar’ relações – ou mais virada para uma abordagem relacional, o que não significa que ‘despreze’ a perspectiva transaccional associada à gestão das variáveis do marketing mix (Figura 1). Gummesson (2002) coloca a questão de uma forma muito clara: “o marketing relacional pode ser extremamente bem sucedido quando for apropriado – mas também pode ser altamente dispendioso e ineficaz se não for apropriado. Da mesma forma, o marketing transaccional pode ser rentável e bem sucedido quando apropriado, mas tornar-se num tremendo erro se não for apropriado” (op. cit., 18).

Figura 1
O Contínuo entre Marketing Transaccional e Marketing Relacional



Fonte: elaboração própria com base em Grönroos (2007) e Gummesson (2002)

Uma perspectiva ligeiramente diferente da de Grönroos e Gummesson – para quem marketing transaccional e relacional são pólos de um contínuo – é a de Pels et al. (2000). Defendem estes autores que não se trata de uma empresa assumir uma postura mais transaccional ou mais relacional. Pelo contrário, “tanto o paradigma transaccional como o relacional (bem como as relevantes abordagens à prática de marketing que eles implicam) são apropriados” (op. cit., p. 16). Ou seja, pode-se afirmar que o marketing transaccional é a base, são os ‘alicerces da casa’. Sem uma correcta segmentação do mercado, sem uma escolha dos segmentos-alvo, sem um adequado posicionamento, sem uma eficaz gestão das variáveis do marketing mix, dificilmente uma empresa terá sucesso no mercado. A questão não é deixar de ser menos transaccional para ser mais relacional, ou vice-versa. A questão põe-se em ter que ser transaccional (porque essa é provavelmente a base da abordagem) podendo-se ir mais ou

menos longe em termos de gestão de relações. Como Pels et al. (2000, p. 16) defendem, tudo depende do “contexto de mercado, da percepção ou interpretação que comprador e vendedor têm desse mesmo contexto, bem como das suas percepções sobre o modo como a contraparte pode influenciar a sua situação no mercado”.

Uma posição semelhante é defendida por Möller (2007) que começa por afirmar que “um tema importante a nível teórico tem a ver com as fortes críticas dirigidas à Escola de Gestão de Marketing (Sheth et al., 1988), em particular no que respeita ao conceito de marketing mix. Estas críticas são bastante diversas. Grönroos (1994), por exemplo, sugere que o [marketing] mix é desprovido de fundamentação teórica, sendo essencialmente uma ferramenta que serve de mnemónica para estudantes e gestores (Dixon e Blois, 1983)” (Möller, 2007, p. 1). A denominada Escola de Gestão de Marketing é aquela que, assentando na trilogia segmentação / *targeting* / posicionamento, defende que a gestão de marketing se faz essencialmente com base numa série de variáveis que, no seu conjunto, constituem o marketing mix. Philip Kotler é, geralmente, considerado o seu autor mais representativo (cf. Kotler, 2002). Não é objecto deste artigo entrar na discussão da crítica àquela escola de pensamento – para isso recomenda-se uma leitura de Constantinides (2006) e Vargo e Lusch (2004). Contudo, conclui Möller (2007, p. 5), “a Escola de Gestão de Marketing é ainda aquela que fornece a melhor abordagem às decisões de gestão de marketing em contextos onde existe um mercado de clientes ou um conjunto de relacionamentos com clientes que são caracterizados por uma forte componente transaccional”.

Em síntese, há dois aspectos a reter. Em primeiro lugar, não se trata de optar por marketing relacional ou marketing transaccional. A abordagem de marketing de uma organização é só uma, podendo ser, em maior ou menor grau, de natureza relacional. Em segundo lugar, o marketing relacional, longe de ser uma panaceia que está na moda, só deve ser utilizado na justa medida em que as condições de mercado e da própria empresa assim o aconselhem.

3. O VALOR DA MARCA

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

principais fontes de valor são (i) a notoriedade, (ii) a lealdade à marca, (iii) a qualidade percebida e (iv) as associações à marca, para além de (v) um conjunto de outros elementos tais como os direitos proprietários sobre a marca.

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

Sendo David Aaker e Kevin Keller dois dos mais prestigiados académicos nesta área – e daí uma referência específica às suas obras – a questão do valor da marca tem merecido a atenção de muitos outros autores (Jones, 2005; Lebar et al., 2005; Martesen e Grønholdt, 2004; Srinivasan et al., 2005; Villarejo-Ramos e Sánchez-Franco, 2005). De Chernatony et al. (2004), após uma revisão da literatura sobre esse tema, sintetizam alguns dos principais modelos sobre valor da marca na perspectiva do cliente (Quadro 1).

Quadro 1
Fontes de Valor da Marca

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

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

Como os autores salientam, apesar da variedade de perspectivas, há três fontes de valor que são frequentemente citadas e que merecem uma atenção especial: notoriedade, imagem e lealdade.

Notoriedade

A notoriedade de uma marca depende do nível de presença no espírito do cliente, resultando, em larga medida, do sentimento de familiaridade que ela proporciona. Como Schacter (1996) salienta, no processo de compra é muito mais provável que um cliente venha a escolher uma marca com uma maior presença no seu espírito do que aquela de que mal se lembra. Contudo, acrescenta Keller (2003), para além da familiaridade, a importância da notoriedade também decorre do comprometimento e da substância da marca. Por outras palavras, e utilizando uma terminologia que começa a ser utilizada por vários autores (cf. Elliott e Percy, 2007; Keller, 2003), a notoriedade de uma marca decorre da sua ‘saliência’ (*salience*).

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

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

Para Keller (2003), as vantagens de uma forte notoriedade situam-se a três níveis. Em primeiro lugar, porque é um requisito para a criação de uma certa imagem e eventual lealdade – que são, recorde-se, as outras grandes fontes de valor de uma marca. Por outras palavras,

sem notoriedade não há imagem e, conseqüentemente, não há lealdade. Depois, porque o simples facto de uma marca ser conhecida aumenta a probabilidade de vir a ser considerada no leque de opções quando o cliente deseja comprar uma determinada categoria de produtos. E, finalmente, porque aumenta a possibilidade de vir a ser efectivamente escolhida, em especial nos casos de comportamento de compra de baixo envolvimento com a marca.

A questão que se coloca é, pois, como aumentar a notoriedade de uma marca. De acordo com Aaker (1996, p. 16) “em primeiro lugar, dados os recursos necessários para se criar um elevado nível de notoriedade, uma presença significativa no mercado é geralmente um enorme activo”. Tal nível de presença pode decorrer de dois aspectos: quota de mercado e o tempo de vida da marca. Contudo, não basta estar presente no mercado. Mais do que isso, é necessário desenvolver associações fortes com a categoria de produto, seja através dos elementos de identidade da marca, seja de formas de comunicação apelativas (Keller, 2003). Na realidade, não se trata necessariamente de comunicar de forma massiva, em particular através de estratégias comunicacionais *above the line*. Como afirma Kapferer (2004, p. 160), “a notoriedade não resulta simplesmente de uma forte publicidade. Resulta de fazer com que as pessoas se sintam atraídas e interessadas”. Mais do que os recursos – designadamente financeiros – afectos à comunicação de marketing, a criatividade da comunicação tem, como Till e Baack (2005) demonstraram, um impacto muito importante não só no nível de notoriedade de uma marca mas também na sua própria imagem.

Imagem

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

Para se criar uma imagem positiva, é necessário que essas associações sejam fortes, favoráveis e únicas (Keller, 2003). A força das associações decorre, em larga escala, da forma como os programas de marketing da empresa afectam a experiência que os consumidores têm com a marca. A força da marca depende, pois, quer da quantidade de informação sobre a

marca a que o cliente está exposto, assim como da sua qualidade. Ainda segundo aquele autor, há dois factores que, em particular, facilitam a força das associações à marca: a relevância pessoal que essa informação tem para o consumidor e a consistência com que ela é apresentada ao longo do tempo.

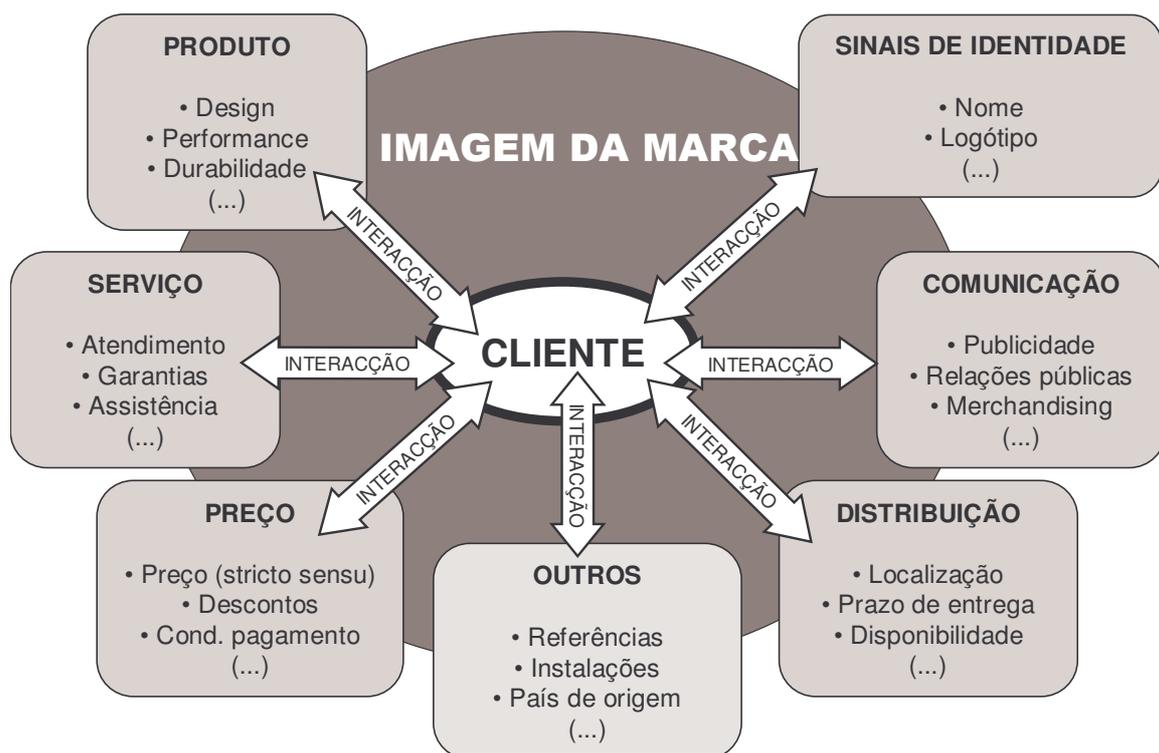
O segundo e terceiro aspectos prendem-se com o carácter favorável e único das associações. Trata-se de factores que decorrem directamente do próprio conceito de posicionamento da marca. O que se espera é que os clientes tenham uma percepção da marca como algo de distinto. O termo ‘distinto’ deve ser considerado a três níveis. Em primeiro lugar, recomenda-se que a marca tenha efectivamente alguma coisa de diferente a oferecer os clientes, seja, por exemplo, ao nível do produto (vg., funcionalidade, design e durabilidade), do serviço (vg., atendimento, prazo de entrega, garantias e assistência) ou da distribuição (vg., localização e ambiente dos pontos de venda). Só que não basta ser distinta. Mais do que isso, é preciso que o cliente a perceba como tal. É, aliás, neste sentido que Grönroos (2007, p. 331) afirma que “a marca como conceito é sempre a sua imagem”. A questão da percepção, introduzida de forma óbvia pelo conceito de ‘valor da marca baseado no consumidor’ (Keller, 1993), coloca desafios importantes às empresas na medida em que forem (ou não) capazes de criar, na mente dos consumidores, essa imagem. Mas, indo ainda mais longe, não chega que a marca seja distinta e percebida como distinta. É necessário que seja valorizada como tal. Por exemplo, não basta que os consumidores associem uma determinada marca a durabilidade – é também essencial que eles valorizem esse atributo. Esta questão remete para a forte interligação entre o valor da marca e o valor do cliente, tal como Rust et al. (2000) demonstram.

O desafio que se coloca às empresas é como criar e desenvolver uma imagem de marca forte e positiva. Será que isso depende exclusivamente dos sinais de identidade da marca (nome, logótipo, assinatura, *jingle*, etc.)? Do exposto, resulta que a resposta é, obviamente, não. Desde logo, porque a imagem da marca não depende apenas dos seus sinais de identidade, mas de todo o posicionamento. Neste aspecto, Grönroos (2007), com base no trabalho de Schultz e Barnes (1999), propõe uma abordagem interactiva da imagem da marca. Esta “é algo que se desenvolve e muda de forma contínua sempre que o cliente relaciona o fluxo de mensagens ligadas à marca, originadas, por exemplo, pelos empregados e elementos físicos associados ao serviço, pela comunicação de marketing, pelo passa-palavra e grupos de discussão na Internet. Assim, emerge e desenvolve-se uma relação entre o cliente e a marca.

Este relacionamento com a marca dá aos produtos, serviços (...) um significado na mente dos clientes” (Grönroos, 2007, p. 331).

A Figura 2 consubstancia esta abordagem interactiva. Como se pode observar, a imagem resulta de todo o conjunto de contactos que o cliente possui com a marca aos seus mais variados níveis: sinais de identidade, produto, preço, serviço, comunicação, distribuição, pessoas, etc. O termo ‘interacção’ realça um aspecto importante já mencionado: dado que uma marca não se constrói de modo unilateral pela empresa, precisa de clientes para se desenvolver, e é interagindo com eles que se forma a sua imagem.

Figura 2
A Imagem da Marca como Processo de Interação



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

Lealdade / Envolvimento

Para muito autores, a lealdade à marca é uma das suas grandes fontes de valor (cf. Aaker, 1991; Dick e Basu, 1994; Reichheld, 1996). Contudo, como afirma Fournier (1998), reduzir a relação marca-cliente a uma questão de lealdade ou falta dela é como dizer que as relações

interpessoais se limitam a duas formas: casamento ou ausência completa de qualquer vínculo. Por esta razão, adopta-se uma terminologia distinta, tentando abarcar não apenas diferentes níveis de lealdade, mas também diferentes conteúdos em termos da relação que o cliente estabelece com a marca. O termo usado para expressar tal conceito é ‘envolvimento’, que, de alguma forma, se assemelha à noção de *resonance* de Keller (2003) ou de *attachment* de Chandon (2003).

Keller (2003) sugere quatro categorias de envolvimento marca-cliente: lealdade comportamental (*behavioral loyalty*), atitude de ligação (*attitudinal attachment*), sentimento de comunidade (*sense of community*) e envolvimento activo (*active engagement*). A lealdade comportamental ocorre quando, de forma repetida, um cliente compra um produto ou serviço de uma mesma marca. Está-se perante o nível mais baixo de envolvimento na medida em que, do ponto de vista comportamental, a lealdade pode ocorrer, exclusivamente, em virtude da falta de alternativas viáveis. Um envolvimento mais forte acontece com a atitude de ligação. Mais do que repetir a compra de determinada marca, o cliente tem uma atitude positiva em relação a ela. Isto não significa que sempre que compra certa categoria de produtos vá optar pela mesma marca. Traduz, tão-somente, que, no seu leque de alternativas, a marca em questão irá surgir como uma das principais opções.

A marca pode, todavia, representar algo mais lato, fazendo com que o cliente sinta que pertence a uma comunidade. O conceito de marketing tribal (Cova e Cova, 2002) desenvolve este tipo de ligação, reflectindo a tendência actual para a emergência de ‘tribos’ de consumidores com estilos de vida e comportamentos de compra específicos e diferenciados. Finalmente, a forma de maior proximidade é o envolvimento activo. Neste caso, o cliente está disposto a investir na marca o seu tempo, dinheiro e outros recursos, para além daqueles que estão directamente relacionados com a compra em si. Em suma, e como salienta Keller (2003), o envolvimento de um cliente com uma marca pode ser caracterizado em duas dimensões: intensidade e actividade. “Intensidade refere-se à força do envolvimento e sentido de comunidade. Por outras palavras, com que profundidade é sentida a lealdade pelo cliente? Actividade refere-se à frequência da compra, bem como à participação noutras actividades não directamente relacionadas com a compra e o consumo” (op. cit., p. 94).

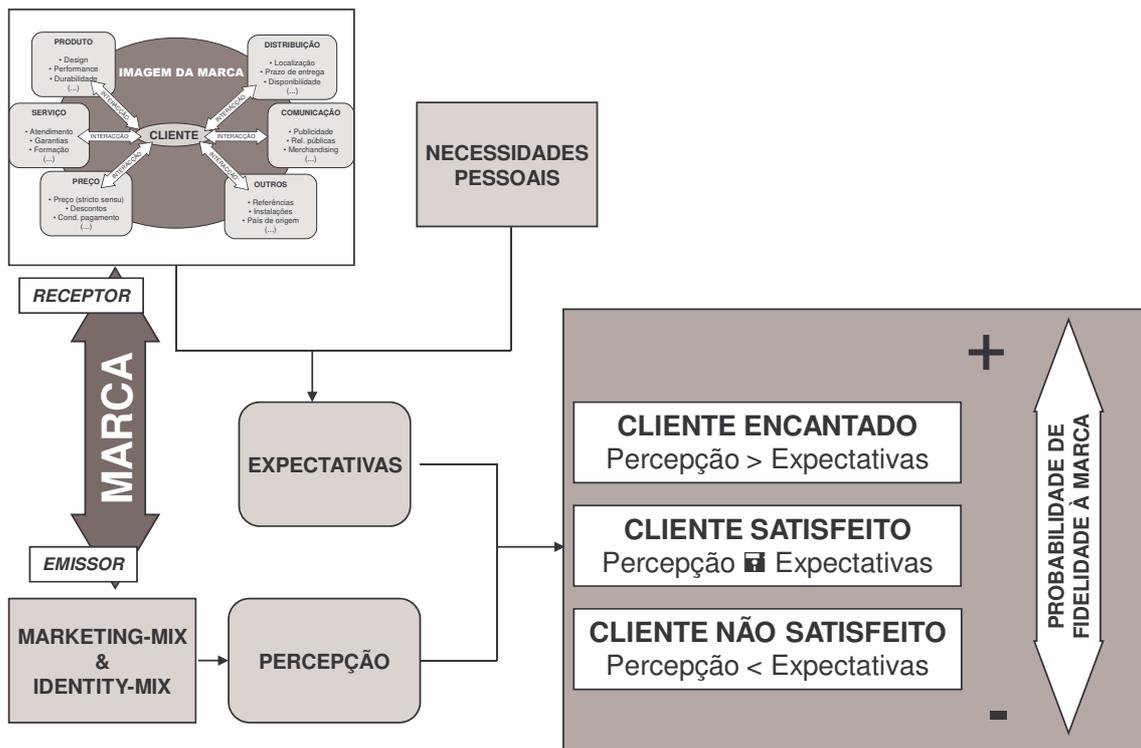
No âmbito do marketing relacional são numerosos os estudos que confirmam a importância da fidelização. Por exemplo, segundo a Bain & Company, um aumento de 5% na lealdade dos clientes traduz-se num aumento de 60% dos lucros. Isto significa algo muito simples: clientes

leais tendem a ser muito mais rentáveis do que meros compradores ocasionais (Swift, 2001). Primeiro, porque estão mais familiarizados com os produtos e serviços da empresa, tornando-se mais fácil e mais barato lidar com eles. Depois, porque, provavelmente, já ajustaram a sua forma de agir ao perfil da empresa vendedora. Em terceiro lugar, porque tendem a comprar mais, na medida em que têm conhecimento dos outros produtos da empresa. Por outro lado, porque se tornam menos sensíveis ao factor preço, podendo inclusivamente estar dispostos a pagar um preço *premium*, dadas as vantagens de que usufruem. Depois, porque através das referências que dão podem atrair novos clientes. E, finalmente, porque regra geral possibilitam ganhos de eficiência quer pela via da diminuição dos custos de transacção quer em virtude da redução dos encargos com a aquisição de novos clientes.

A fidelização, sendo uma peça central do marketing relacional, cria, contudo, um novo desafio aos responsáveis comerciais: como assegurar um relacionamento estável, duradouro e com vantagens para ambas as partes? Dito de outra forma, como fidelizar os clientes a uma marca – seja ela produto ou institucional? A resposta a esta questão exige que se esclareça que o grau de satisfação dos clientes não depende apenas da sua percepção sobre a qualidade do produto ou serviço que compraram mas também das expectativas que tinham antes de o ter adquirido. Essas expectativas resultam essencialmente de dois factores: da imagem que cada cliente tem da marca para além, obviamente, das suas próprias necessidades pessoais.

Por outro lado, há que distinguir aquilo que é um cliente simplesmente satisfeito de um cliente encantado. Enquanto um cliente satisfeito é aquele que adquiriu uma marca que corresponde ao que esperava, um cliente encantado é aquele cujas expectativas foram superadas (Figura 3). Desta forma, o grande meio para fidelizar um cliente é encantá-lo – isto é, ter uma actuação que exceda as suas expectativas. Como se conclui a partir de um estudo efectuado pela Rank Xerox, a probabilidade de um cliente encantado voltar a comprar a mesma marca é seis vezes maior do que no caso de um cliente simplesmente satisfeito.

Figura 3
Lealdade à Marca e Satisfação do Cliente

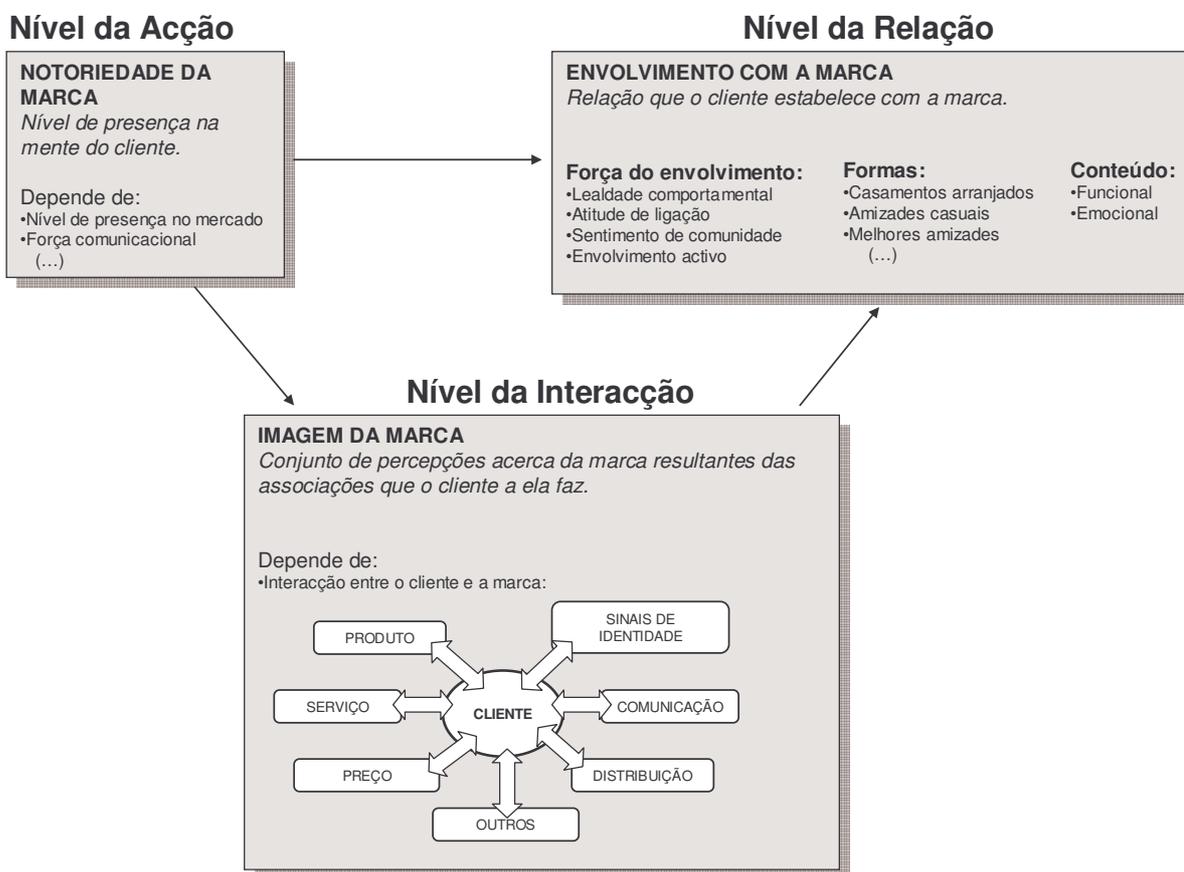


4. MODELO DE GESTÃO RELACIONAL DE MARCAS

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

Acção → Interacção → Relação

Figura 4
Modelo de Gestão Relacional de Marcas



Fonte: elaboração própria

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

Nível I: Acção para criar Notoriedade

A notoriedade de uma marca reflecte o nível de conhecimento que os clientes dela possuem. Podendo ser encarada como um pré-requisito do valor da marca – no limite, uma marca desconhecida não tem qualquer valor do ponto de vista de marketing, isto é, do ‘valor da marca baseado no consumidor’ – a sua construção passa fundamentalmente por tudo aquilo que se possa fazer para a tornar presente no espírito do cliente: presença

nos pontos de venda, publicidade, passa-palavra, referências nos órgãos de comunicação social, etc. Em suma, há que agir, directa e indirectamente, sobre o mercado.

Nível II: Interação para desenvolver Imagem

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

Nível III: Relação para gerar Envolvimento

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

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

5. CONCLUSÃO

O marketing relacional é hoje uma das áreas com maior expressão dentro do marketing, reconhecida não só por académicos mas também por profissionais. A sua aplicação no mundo dos negócios é cada vez mais evidente. Não são apenas as múltiplas configurações de marketing directo que estão a ser utilizadas de forma crescente e que, não se restringindo ao correio físico, entram em campos como o *web marketing*. É também tendência para a crescente individualização dos produtos, é a cada vez maior utilização de serviços, são os programas de fidelização, enfim, são os múltiplos canais de interacção com o cliente.

Mas, para além da vertente da gestão, o marketing relacional é uma área com um elevado potencial de investigação dada a natureza multidisciplinar das questões que aborda, na medida em que agrega estudos que vão desde os serviços até aos canais de distribuição, passando pela gestão das marcas, pela qualidade, pela fidelização dos clientes. Envolve, inclusivamente, domínios que extravasam o campo específico do marketing, tais como os sistemas de informação – em virtude da importância crescente das tecnologias de informação e comunicação – ou a organização estratégica, com a questão dos novos modelos de negócio. Uma coisa é verdade: trata-se de uma área que, face aos desenvolvimentos que tem conhecido, não pode ser descurada por todos aqueles que, tanto do ponto de vista teórico como prático, pretendem manter-se actualizados no âmbito do marketing.

Neste contexto, o modelo apresentado procura conjugar, de forma holística e integrada, diferentes níveis de análise no âmbito do valor da marca. O modelo não assume a posição clássica segundo a qual cabe às empresas (e só a elas) construírem as suas próprias marcas. Mas também não adopta uma postura oposta e fundamentalista de que tudo se resume à resposta do cliente à marca. O relacionamento marca-cliente, sendo o ponto de chegada, resulta de distintas abordagens que para ele contribuem: agir e interagir para, em última instância, relacionar.

Juntar estas três vertentes (acção, interacção e relação) num só modelo comporta riscos. Todavia, a sua introdução no modelo, longe de causar problemas de dissonância teórica, acrescenta valor conceptual, podendo, inclusivamente, ser encarado como o *missing link* entre

uma abordagem mais unilateral de construção de marcas fortes a partir da notoriedade e abordagens mais relacionais assentes nos clientes. Deste modo, o principal contributo do artigo passa pela integração de dois corpos teóricos complementares - marketing relacional e gestão de marcas - num único modelo.

Não se trata, obviamente, de um processo acabado. Em termos de sugestões para investigações futuras fazem-se duas recomendações. Em primeiro lugar, compreender em que medida a notoriedade antecede a imagem da marca. Esta é a perspectiva subjacente ao modelo proposto que decorre da posição defendida pela generalidade dos autores. Mas será que se pode separar notoriedade de imagem de forma a afirmar-se que a imagem só se forma depois da notoriedade? Ou, pelo contrário, notoriedade e imagem não serão antes dois aspectos da mesma realidade, um com uma natureza mais quantitativa (notoriedade) e o outro de cariz mais qualitativo (imagem)? Por outras palavras, interessa investigar o processo de criação da notoriedade / imagem de uma forma abrangente.

Em segundo lugar, recomenda-se o desenvolvimento do modelo de forma a integrar também o valor do cliente, na linha, aliás, do trabalho desenvolvido por Rust, Zeithaml e Lemon (2000). Com efeito, o valor do cliente tem estado ausente da investigação ao nível do valor da marca. Mas sendo o valor do cliente resultante do relacionamento marca-cliente, não fará sentido incluí-lo no âmbito da investigação? Este é, certamente, um desafio a considerar em termos de pistas para desenvolvimentos futuros.

REFERÊNCIAS

- Aaker, D. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York, NY.
- Aaker, D. (1996), *Building Strong Brands*, The Free Press, New York, NY.
- Berry, L. (1983), "Relationship Marketing", in Berry, L. Shostack, G. e Upah, G. (editors), *Emerging Perspectives in Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL.
- Berry, L. (2000), "Cultivating Service Brand Equity", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No 1, pp. 128-137.
- Berry, L. e Parasuraman, A. (1991), *Marketing Services*, The Free Press, NY.
- Brito, C. (1998), *A Insustentável Leveza do Marketing*, working paper n° 81, Faculdade de Economia do Porto.
- Chandon, P. (2003), "Note on Measuring Brand Awareness, Brand Image, Brand Equity and Brand Value", Working Paper Series 2003/19/MKT, INSEAD, Fontainebleau.
- Constantinides, E. (2006), "The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing", *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, No 3, pp. 407-438.
- Cova, B. e Cova, V. (2002), "Tribal Marketing: The Tribalisation of Society and its Impact on the Conduct of Marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No 5/6, pp. 595-620.
- De Chernatony, L., Harris, F. e Christodoulides, G. (2004), "Developing a Brand Performance Measure for Financial Services Brands", *The Services Industries Journal*, Vol. 24, No 2, pp. 15-33.
- Dibb, S. (2001), "New Millennium, New Segments: Moving Towards the Segment of One?", *Journal of Strategic Management*, Vol. 9, No 3, pp. 193-213.
- Dick, A. e Basu, K. (1994), "Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, pp. 99-113.
- Dixon, D. e Blois, K. (1983), "Some Limitations of the 4 P's as a Paradigm for Marketing", in *Back to Basics. Proceedings of the Marketing Education Group*, Cranfield School of Management, pp. 92-107.
- Dwyer, F., Schurr, P. e Oh, S. (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 51, No 2, pp. 11-27.
- Elliott, R. e Percy, L. (2007), *Strategic Brand Management*, Oxford University Press, Oxford.

- Fournier, S. (1998), "Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research", *Journal of Consumer Research*, Vol. 24, pp 343-373.
- Grönroos, C. (1994), "Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm", *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, No 5, pp. 347-360.
- Grönroos, C. (1996), "Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications", *Management Decision*, Vol. 34, No 3, pp. 114-135.
- Grönroos, C. (2006), "On Defining Marketing: Finding a New Roadmap for Marketing", *Marketing Theory*, Vol. 6, No 4, pp. 395-417.
- Grönroos, C. (2007), *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*, 3rd edition, John Wiley & Sons, Chichester.
- Gummesson, E. (2002), *Total Relationship Marketing*, 2nd edition, Butterworth-Heinmann, Oxford.
- Hunt, S., Arnett, D. e Madhavaram, S. (2006), "The Explanatory Foundations of Relationship Marketing Theory", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21, No 2, pp. 72-87.
- Jackson, B. (1985a), *Winning and Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relationships*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Jackson, B. (1985b), "Build Customer Relationships that Last", *Harvard Business Review*, November-December, pp. 120-128.
- Jones, R. (2005), "Finding Sources of Brand Value: Developing a Stakeholder Model of Brand Equity", *Brand Management*, Vol. 13, No 1, pp. 10-32.
- Kapferer, J. (2004), *The New Strategic Brand Management*, 3rd edition, Kogan Page, London.
- Keller, K. (1993), "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity", *Journal of Marketing*, Vol. 57, No 1, pp. 1-22.
- Keller, K. (2003), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 2nd edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Kotler, P. (2002), *Marketing Management*, 11th edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Lara, P. e Casado, J. (2002), *Marketing Relacional*, Pearson Educación, Madrid.
- Lebar, E., Buehler, P., Keller, K., Sawicka, M. Aksehirli, Z. e Richey, K. (2005), "Brand Equity Implications of Joint Branding Programs", *Journal of Advertising Research*, Vol. 45, No 4, pp. 413-425.

- Little, E. e Marandi, E. (2003), *Relationship Marketing Management*, Thompson Learning, London.
- Martesen, A. e Grønholdt, L. (2004), “Building Brand Equity: A Customer-Based Modelling Approach”, *Journal of Management Systems*, Vol. 16, No 3, pp. 37-51.
- Möller, K. (2007), “Battle over Marketing Theory – Role of Marketing Mix in the Relationship Marketing Era”, comunicação apresentada na 36ª Conferência da EMAC, Reiquiavique.
- Morgan, R. e Hunt, S. (1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No 3, pp. 20-38.
- Parvatiyar, A. e Sheth, J. (2000), “The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing”, in Sheth, J. and Parvatiyar, A. (editors), *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications, Thousands Oaks, CA, pp. 3-38.
- Pels, J., Coviello, N. e Brodie, R. (2000), “Integrating Transactional and Relational Marketing Exchange: A Pluralistic Perspective”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 8, No 3, pp. 11-20.
- Peterson, R. A. (1995), “Relationship Marketing and the Consumer”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No 4, pp. 278-281.
- Reichheld, F. (1996), *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Rust, R., Zeithaml, V. e Lemon, K. (2000), *Driving Customer Equity*, The Free Press, New York, NY.
- Schacter, D. (1996), *Searching for Memory: The Brain, The Mind, and The Past*, Basic Books, New York, NY.
- Schultz, D. e Barnes, B. (1999), *Strategic Brand Communication Campaigns*, NTC Business Books, Lincolnwood, IL.
- Sharp, B. (1995), “Brand Equity and Market-Based Assets of Professional Service Firms”, *Journal of Professional Services Firms*, Vol. 13, No 1, pp. 3-13.
- Sheth, J. (1994), “The Domain of Relationship Marketing”, comunicação apresentada na 2nd Conference on Relationship Marketing, Emory University, Atlanta, GA.
- Sheth, J., Gardner, D. e Garrett, D. (1988), *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Sheth, J. e Parvatiyar, A. (1995), “The Evolution of Relationship Marketing”, *International Business Review*, Vol. 4, No 4, pp. 397-418.
- Sheth, J. e Parvatiyar, A. (editors) (2000), *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications, Thousands Oaks, CA.

- Srinivasan, V., Park, C. e Chang, D. (2005), “An Approach to the Measurement, Analysis, and Prediction of Brand Equity and Its Sources”, *Management Science*, Vol. 51, No 9, pp. 1433-1448.
- Stern, L. (1969), *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Houghton Mifflin, Boston, MA.
- Swift, R. (2001), *Accelerating Customer Relationships*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Till, B. e Baack, D. (2005), “Recall and Persuasion: Does Creative Advertising Matter?”, *Journal of Advertising*, Vol. 34, No 3, pp. 47-57.
- Vargo, S. e Lusch, R. (2004), “Evolving to a Dominant Logic for Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 68, No 1, pp. 1-17.
- Villarejo-Ramos, A. e Sánchez-Franco, M. (2005), “The Impact of Marketing Communication and Price Promotion on Brand Equity”, *Brand Management*, Vol. 12, No 6, pp. 431-444.
- Yoo, B. e Donthu, N. (2001), “Developing and Validating a Multidimensional Consumer-Based Brand Equity Scale”, *Journal of Business Research*, Vol. 52, pp. 1-14.