

Estudo sobre a avaliação do valor interno da marca

Study on the evaluation of the internal value of the brand

Daniel Nascimento Pereira Silva*

Instituto Superior Dom Dinis, Leiria, Portugal

António Cardoso

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal

Mário Basto

Escola Superior de Tecnologia do Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, Barcelos, Portugal

RESUMO

As marcas têm-se afirmado como um fenômeno do marketing e, sobretudo, do comércio nos últimos 30 anos, fruto do crescimento das marcas no tecido empresarial, da aposta cada vez mais aguerrida nas campanhas de marketing e do crescimento do comércio a nível global. Desta forma, as marcas constituem-se como um ativo estratégico para as empresas, sendo necessário gerir e avaliar este ativo. As marcas são criadas, todavia, para que produzam os resultados esperados é necessário que sejam avaliadas quer no plano interno (por meio do cliente interno), quer no plano externo (por meio do cliente externo). Um dos pilares da marca são as suas fontes de valor, denominadas por alguns pesquisadores como dimensões. As fontes de valor internas serão avaliadas neste estudo para se chegar ao valor interno da marca. Serão usadas dimensões do modelo Multidimensional de Chernatony (2003) com o objetivo de dar corpo à presente pesquisa. Cada uma das dimensões será avaliada por meio de entrevistas realizadas com o público interno de uma marca portuguesa de vestuário. O objetivo deste artigo é, portanto, aplicar o modelo por meio de uma pesquisa qualitativa, utilizando para tal, um estudo descritivo numa marca de vestuário portuguesa. Dos resultados obtidos salienta-se o reconhecimento e a partilha da cultura organizacional, uma visão de marca fomentada por meio da disponibilização de ações de formação, um conhecimento profundo do mercado e dos seus concorrentes e uma preocupação constante em fornecer, ao seu cliente, um *status*. O modelo Multidimensional de Chernatony será aqui denominado de Valor Interno da Marca.

PALAVRAS-CHAVE: Marca; Valor da marca; Modelos; Avaliação; Fontes de valor.

ABSTRACT

Brands have established themselves as a phenomenon of marketing and especially trade in the last 30 years, reflecting the growth of the brands in the business, the continuously stronger bet on marketing campaigns and trade growth globally. Therefore, brands are formed as a strategic asset for companies, which is necessary to manage and evaluate. Brands are created to produce the expected results; nonetheless, they need to be evaluated both internally (through the internal client) or externally (through the external customer). One of the pillars of the brand is its sources of value, called by some researchers as dimensions. In this study, we will evaluate the internal sources of value, to reach the internal brand value. We will be using dimensions from the Multidimensional Chernatony model (2003) in order to structure this investigation. Each dimension will be assessed through interviews made to the internal public of a Portuguese clothing brand. The objective is to apply the model through a qualitative research, using such a descriptive study conducted in a Portuguese clothing brand. From the results obtained we highlight the recognition and sharing of the organizational culture and a brand vision fostered through the provision of training actions, a deep knowledge of the market and its competitors and a constant concern to provide its client with a status. The Multidimensional Chernatony model was called in this research as "Internal Brand Value".

KEYWORDS: Brand; Brand value; Models; Evaluation; Value sources.

Submissão: 01 maio 2017

Aprovação: 16 agosto 2017

***Daniel Nascimento Pereira Silva**

Doutor em Ciências Empresariais pela Universidade Fernando Pessoa (Porto, Portugal). Professor Coordenador no Instituto Superior Dom Dinis - Departamento de Ciências Económicas e Empresariais (Leiria, Portugal). (CEP 2430-219 - Marinha Grande, Leiria, Portugal).

E-mail:

daniel.spnascimento@gmail.com

Endereço: Av. Primeiro de Maio 164, 2430-219 - Marinha Grande, Leiria, Portugal.

António Cardoso

Doutor em Engenharia Têxtil - Gestão e Design pela Universidade do Minho (Guimarães, Portugal). Professor Auxiliar na Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Fernando Pessoa - Departamento de Ciências da Comunicação e Departamento de Ciências Empresariais (Porto, Portugal).

E-mail: ajcaro@ufp.edu.pt

Mário Basto

Doutor em Ciências de Engenharia pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (Portugal). Professor no Departamento de Ciências da Escola Superior de Tecnologia do Instituto Politécnico do Cávado e do Ave (Barcelos, Portugal).

E-mail: mbasto@ipca.pt

1 INTRODUÇÃO

As marcas não são um fenômeno do século XX, a sua história já é bastante longa, tendo progredido ao longo do tempo. Na Grécia antiga, arautos anunciavam em voz alta a chegada de navios com mercadorias de interesse especial. Porém, foi somente a partir do século XX que a gestão da marca se tornou uma preocupação central das empresas, que passaram a investir no seu desenvolvimento por meio da comunicação, da imagem e do marketing.

É nesta altura (entre 1800 e 1920) que a noção de valor começa a ter algum sentido por meio dos processos de transformação de produtos. As mercadorias são vistas como resultantes de processos estandardizados e que, dessa forma, são a riqueza da empresa. É também neste período da história que surge o processo de gestão das marcas. A convergência de diversos interesses e fatores propiciou as condições necessárias para que os empresários vissem, nas marcas, uma forma de crescimento dos seus negócios.

Além de identificar e diferenciar, a marca permite às empresas desenvolver políticas junto aos consumidores, fundamentalmente, desenvolver níveis elevados de fidelização e praticar preços *Premium*, maximizando, desta forma, os benefícios dos recursos gastos em marketing.

Tudo isso acontece, porque o consumidor associa a uma marca um certo capital e, como tal, esse capital transforma-se em valor da marca (Mackay, 2001). Para Keller (2003) ainda existe muito por estudar dentro dessa temática, no entanto, verifica-se um interesse crescente nos últimos anos, motivado pela necessidade dos responsáveis do marketing aprofundarem o conhecimento do comportamento do consumidor, no sentido de aperfeiçoarem cada vez mais, os processos de concepção e desenvolvimento das marcas (Keller, 2003; Chernatony, 2003; Brito, 2010).

O direcionamento deste estudo para o valor da marca, justifica-se visto que as empresas têm de fazer face às constantes incertezas e flutuações dos mercados. Para fidelizar os clientes as empresas devem utilizar um ativo intangível - a marca.

Com este ativo as empresas serão capazes de criar uma sinergia positiva com os clientes por meio das emoções, fantasias, sensações e novas experiências que lhes despertam. No entanto, além de criar a marca, as empresas devem avaliá-la por meio dos modelos existentes ou outros que venham a ser criados. O interesse do presente artigo recai sobretudo na utilização de dimensões do modelo Multidimensional de Chernatony (2003).

O campo de incidência desta pesquisa é constituído pelo público interno e responsáveis de uma marca de vestuário portuguesa denominada, para este efeito, de ABCD. A multiplicidade de abordagens que existem à volta da temática, avaliação de marcas, forma opinião consensual em torno dos principais estudiosos e pesquisadores.

A opinião de que não é aconselhável aplicar na avaliação de uma marca um só conceito e uma só medida é defendida quer pela corrente norte-americana, quer pela corrente europeia (Aaker, 1991; Kapferer, 2001; Keller, 2001; Chernatony, 2003). A pesquisa, diante do problema exposto, aborda a temática da avaliação de marca, focalizando-se na vertente interna. Neste âmbito, são dois os objetivos gerais deste estudo: o primeiro consiste na aplicação do modelo Multidimensional de Chernatony a uma marca de vestuário portuguesa por meio de um estudo qualitativo; o segundo, em verificar se o modelo tem aplicabilidade em cenário real.

Neste sentido e para dar cumprimento aos objetivos traçados para a presente pesquisa apresentam-se os objetivos específicos que dão corpo ao estudo:

- Estimar o valor interno da marca por meio do conhecimento dos seus responsáveis em relação às dimensões apresentadas;
- Verificar em que medida a cultura organizacional, o comportamento organizacional e as teorias motivacionais influenciam o desempenho da marca;
- Verificar se este valor está relacionado, de alguma forma, com o valor externo da marca;
- Determinar o valor financeiro da marca, por meio da medição dos seus ativos tangíveis e intangíveis selecionados para esse efeito.

2 CONCEITO DE MARCA

O conceito de marca foi, até à década de 1980, bastante periférico no que toca ao marketing, sendo considerado até pouco desenvolvido na sua linguagem. De acordo com Brito (2010) é na década de 1980 que se dá mais ênfase ao conceito de marca, dando origem a duas correntes distintas: uma com natureza mais financeira, logo mais funcional; a outra, mais focalizada nos clientes, procurando analisar mais o impacto nas atitudes e comportamentos, logo mais emocional. Seguindo esta linha de pensamento seguir-se-á uma breve discussão acerca do tema marca discutido pelos principais pensadores do tema. É a partir desta altura que diversos autores começam a incorporar, nas suas definições, fatores intangíveis. Entre muitos, salienta-se, a imagem, as ideias, os sentimentos, as fantasias e as emoções que passam a incorporar os elementos emocionais da marca. Os elementos funcionais, mais tangíveis, ficavam desde logo mais afastados e perfeitamente divididos por meio das palavras incorporadas nas definições.

É com Aaker (1991) que o marketing se distingue nesta nova fase, pois esta ferramenta passou a dar mais importância à criação e gestão da marca. Por sua vez, outros autores como Farquhar (1989) e Keller (1993) contribuíram para o desenvolvimento dessa temática, o que fomentou maior visibilidade académica da gestão de marcas.

De acordo com Wood (2000), as marcas oferecem o ponto de diferenciação entre ofertas concorrenciais, tornando-se o fator crítico de sucesso. Por outro lado, Webster (1983) define a marca como sendo o produto que tem a ideia, conteúdo e nome de quem o produz. Levitt (1980), Keller (1993; 1998; 2003), Aaker (1991; 1996a) e Kotler (1997) defendem que a marca é uma extensão do produto, entendendo todos eles que existe uma diferença entre o produto e a marca. Kotler (1997) sugere ainda, que a definição tradicional de marca é um nome, termo, sinal, símbolo, *design* ou uma combinação de tudo isso, com o objetivo de identificar o bem ou o serviço.

Pelas definições que já foram analisadas, esta é idêntica à apresentada pela AMA. Murphy (1990) defende que a marca não é só um produto, mas algo que pertence a um dono, algo que tem uma propriedade. Watkins (1986), Aaker (1991), Staton, Etzel e Walker (1991), afirmam que ela é tradicional. A investigação sobre o tema marca não tem se limitado à académicos do marketing como Gardner e Sidney (1955), Park, Jaworski e MacInnis (1986), Doyle (1990; 1994), Aaker (1991; 1996a), Arnold (1992), Kapferer (1991; 1992; 1997; 1998; 2002), Crainer (1995) e Kotler, Armstrong, Saunders e Wong (1996). Corroboram esta definição também Ambler (1993), Farquhar (1994), Keller (1998), Jones (1999), Urde (1999), Aaker e Joachimsthaler (2000), Chernatony (2001a) e McDonald, Leslie e Harris (2001).

As empresas de serviços de marketing, a par de um número significativo de profissionais do marketing com particular incidência no domínio da marca, têm contribuído de forma decisiva para os avanços da investigação prática e teórica dos vários domínios da marca (Murphy, 1990; King, 1991a; Stobart, 1994; Young & Rubicam, 1994; Upshaw, 1995; Biel, 1996; Dyson, Fair, & Hollis, 1996; Goodyear, 1996; Macrae, 1996; Feldwick, 1999; Davis, 2000; Kunde, 2000; Marconi, 2000; Ellwood, 2001; Ian & Eibe, 2005; Temporal, 2002). É preciso afirmar que existe uma abundância, por vezes cruzada, entre as literaturas académica e profissional, tanto de natureza normativa como positiva.

O fato de não existir, atualmente, um corpo teórico sólido e consistente sobre a marca deve-se, principalmente à existência dos seguintes problemas:

- Existência de uma diversidade de autores que teorizam sobre o tema marca, sem nunca chegar a um consenso, publicando obras avulsas;
- Conjunto de autores com visões paradigmáticas e distintas sobre a razão de existência da marca;
- Falta de consenso sobre os elementos que devem integrar a definição de marca;
- Inexistência de consenso e investigação acerca dos modelos de avaliação das marcas, embora a partir de setembro de 2010, com a publicação da ISO-10668, este item deva ser atualizado;
- A teoria enfatiza sobretudo nas grandes empresas, deixando-se de lado os modelos e as definições de marca que também devem ser pensadas nas pequenas e médias empresas.

Sem dissentir, observa-se que existe uma necessidade de convergência das abordagens acerca do tema marca e suas avaliações. Por outro lado, esta divergência fomenta diferentes culturas de marca, o que, de certa forma, propicia uma evolução teórica mais rápida.

3 DIMENSÕES DO VALOR DA MARCA

Considerando-se os trabalhos de diferentes autores que se dedicaram ao estudo do valor da marca (Schein, 1985; Higgins & Vincze, 1989; Mintzberg, 1994; Pires, 1995; Porter, 1996; Collins & Porras, 1996; Thévenet, 1997; Kotler, 2001; Dowling, 2001; Chernatony, 2003; Lencastre, 2007; Diogo, 2008; Miller & Muir, 2009) foi possível identificar as dimensões explicadas a seguir.

3.1 Cultura organizacional

As pessoas (dirigentes e funcionários) de uma empresa influenciam a sua cultura, crenças e valores. De acordo com Dowling (2001) as suas atitudes e comportamentos influenciam o desempenho das empresas.

Segundo Thévenet (1997), as pessoas que marcam uma empresa são o seu fundador, dirigentes e outros líderes. É a partir dessas personalidades que se pode identificar a razão de existir de uma cultura (Schein, 1985; Collins & Porras, 1996).

Thévenet (1997) acrescenta ainda que, a análise da cultura organizacional, possibilita a compreensão de como o grupo foi gerido por meio da identificação das decisões estratégicas e fatos marcantes.

Shein (1985) e Pires (1995) afirmam, por outro lado, que são das decisões estratégicas que saem novas formas da empresa concorrer no mercado, decisões que condicionam a atividade da empresa e definem os recursos materiais e humanos necessários à organização.

3.2 Combinação de recursos

Essa dimensão sugere que sejam combinados um conjunto de recursos com vista à operacionalização da essência da marca, ou seja, se o que se pretende é obter determinado posicionamento para a marca, este posicionamento não pode ser apenas uma meta traçada, deverá ser apreendido pelo mercado.

Tal como um plano de marketing, resulta da elaboração de uma estratégia, plano e implementação. Também a combinação de recursos será um núcleo cujas trajetórias são definidas com base na essência da marca (Diogo, 2008; Miller & Muir, 2009).

3.3 Implementação interna

Para Chernatony (2003) a dimensão implementação interna é a definição de como a organização deve ser estruturada internamente para poder responder à essência da marca. O autor afirma que é pela forma como a estrutura interna está organizada que resulta o maior ou menor resultado no posicionamento da marca.

Desta forma, assim como na dimensão essência da marca, desta estrutura depende o posicionamento pretendido internamente com o posicionamento percebido pelo mercado. A implementação interna, pode ser ainda responsável pelas oportunidades criadas por meio do relacionamento que a marca traz para dentro da organização (Diogo, 2008).

3.4 Essência da marca

De acordo com Chernatony (2003), a essência da marca pode ser obtida a partir da conjugação do posicionamento da marca com a personalidade da marca, por meio de valores fornecidos pela

pirâmide da marca. Segundo o autor, o valor da essência da marca varia entre o posicionamento pretendido pela organização e o posicionamento percebido pelo mercado.

Trata-se de avaliar qual a interpretação da marca a nível interno e externo à organização. Diogo (2008) acrescenta que o problema é ainda mais difícil quando se verifica que a razão de existir da marca deve ser partilhada e comunicada a todos os clientes internos da organização, de forma a assegurar que todos estejam unidos na mesma direção e possam desfrutar da construção de uma marca forte.

3.5 Auditoria da marca

A auditoria da marca engloba a análise da marca nos diversos níveis, principalmente nas forças críticas. Neste particular, as forças críticas são todas as atividades da empresa que tornam o produto ou serviço disponíveis aos consumidores. Entre alguns aspectos, deve planejar, implementar e controlar as entradas e saídas de materiais.

Em suma, envolve disponibilizar o produto certo para o consumidor-alvo, no lugar e tempo certos. Estas decisões revestem-se de muita importância, visto que são elas que fornecem, em parte, os produtos aos clientes (Kotler, 2001; Diogo, 2008; Chernatony, 2003).

3.6 Objetivos da marca

Os objetivos de uma marca são um passo estratégico em todo o processo de construção do valor da marca, visto que representa o fator mais importante a ser considerado por todos que trabalham com a marca, assim como as diretrizes e metas a serem atingidas (Chernatony, 2003).

Entre outros, salienta-se aumentar a quota de mercado ou a repetição da compra. Aumentando a quota de mercado, a marca pode facilitar o reconhecimento do produto e aumentar a repetição da compra estabelecendo afinidades com os consumidores (Miller & Muir, 2009).

Traçar objetivos para uma marca é elaborar um plano de ação organizacional que visa atingir um grande objetivo na organização (Higgins & Vincze, 1989). Corroborando a ideia Mitzberg (1994), acrescenta que os objetivos são um plano ou algo equivalente, uma direção, um guia de ação para o futuro ou um caminho para chegar.

O objetivo é também a consistência de um comportamento ao longo do tempo. Segundo Porter (1996), é a criação de uma posição única e valiosa que envolve uma variedade de atividades, em suma, é escolher atividades diferentes dos nossos rivais.

3.7 Visão da marca

Segundo Lencastre (2007), o objetivo da marca surge como uma visão que representa o benefício global oferecido por ela. A visão deve ser vista como um aspecto comum entre o marketing-mix, deve ser vista como um conjunto de benefícios e ações oferecidos pelo marketing.

Chernatony (2003) afirma que a visão se destina a estabelecer as metas para o futuro da marca. Para este autor, a visão está relacionada com três componentes: enquadramento futuro, objetivos e valores.

Neste seguimento, para Miller e Muir (2009, p. 29), em um mundo de negócios, a visão deve assentar na persuasão: “nós precisamos que eles pensem ou sintam o que quer que precisem pensar ou sentir de modo a fazerem o que quer que nós queiramos que eles façam (geralmente, comprar alguma coisa)”.

4 ESTUDO DO VALOR INTERNO DA MARCA

Na Figura 1 pode ser observado, de forma esquematizada, o estudo do Valor Interno da Marca e as respectivas dimensões que o compõem.



Figura 1 - Dimensões do Valor Interno da Marca
 Fonte: Dados dos Autores.

O modelo multidimensional de Chernatony (2003), assume-se como modelo base do instrumento de estudo para o valor interno da marca, já que reforça a importância do valor interno da organização. Permite medir as seguintes dimensões: visão da marca, objetivos da marca, auditoria da marca, essência da marca, implementação interna, combinação de recursos e cultura organizacional.

Neste estudo, pretende-se destacar a importância do público interno no desenvolvimento e valorização da marca. A Figura 2 tem como finalidade sintetizar o instrumento criado com vista à avaliação interna da marca.

Modelo Teórico	Dimensão	Métrica	Questão de estudo
Modelo de Chernatony (2003)	Visão da Marca	Visão Futura	Metas para o futuro Sabe qual é o enquadramento futuro da marca? Quais os objetivos da marca? Que valores são seguidos pela marca?
	Cultura Organizacional	Vantagem Competitiva	Criação de valor Existe uma ideologia forte de que todos os funcionários são conhecedores? Existe um programa de <i>good inductions</i> para os funcionários? A equipe sente que pertence a algo especial de que orgulhe? Existem ações de formação? Existem critérios de progresso na carreira? Há reconhecimento de sucesso das equipas?
	Objetivos da Marca	Objetivos	Estratégia Quais os objetivos de longo prazo da marca? Quais os objetivos de curto prazo da marca?
	Auditoria da Marca	Forças Críticas	Visão estabelecida Quais os concorrentes da marca? Qual é a diferenciação entre a marca e as suas concorrentes?

			Quais os fatores macro que podem afetar a marca: políticos, econômicos e sociais?
	Essência da Marca	Essência da Marca	Posicionamento Verificar se o posicionamento pretendido pela marca é o posicionamento percebido pelo mercado.
	Implementação Interna	Implementação Interna	Benefícios Existem benefícios funcionais e atributos da marca? Quais os benefícios emocionais para o cliente? Existe envolvimento entre o público interno e o consumidor?
	Combinação de Recursos	Combinação de Recursos	Focalização A marca focaliza-se mais em torno dos benefícios funcionais ou dos emocionais?
	Ativos Tangíveis e Intangíveis da Marca	Ativos	Valor Financeiro Quais os ativos tangíveis e intangíveis que possam interessar para medir o valor financeiro da marca?

Figura 2 - Instrumento de Avaliação Interna da Marca

Fonte: Dados dos Autores.

Para alcançar os objetivos propostos e como se trata de um estudo descritivo, selecionou-se uma amostra por conveniência constituída por funcionários e responsáveis da referida marca (ABCD). A amostra foi escolhida levando-se em conta as maiores responsabilidades dos participantes nas decisões, escolhas e objetivos da marca.

Para estudar o valor interno da marca optou-se por entrevistar os funcionários da ABCD, no sentido de perceber qual o valor e conhecimento que cada funcionário atribuíu às dimensões em estudo. Chernatony (2003) defende este propósito afirmando que uma marca não deve ser avaliada só pelo consumidor, mas fundamentalmente pelo seu cliente interno.

O valor do cliente interno torna-se óbvio se atentar-se ao fato de que são essas pessoas que, todos os dias trabalham com o consumidor, funcionando como embaixadores da própria marca. Nesse sentido, foi desenvolvido um roteiro de entrevista tendo por base as variáveis do modelo que medem o valor interno da marca.

A amostra foi constituída por 25 entrevistas realizadas na sede da ABCD ou locais de venda da respectiva marca. Nesse caso, como a amostra foi de conveniência, foram escolhidas lojas em centros comerciais sediados no território português.

Levando-se em conta o tipo de estudo, optou-se por uma entrevista baseada na utilização de um roteiro, pois permite ao entrevistado maior expressividade e ao pesquisador seguir o curso normal do seu pensamento, conforme Albarello et al. (1995). Após a realização das entrevistas, todas elas foram transcritas para uma base de dados de forma que pudessem ser mais facilmente trabalhadas. Nas etapas seguintes os dados recolhidos foram objeto de análise individual e comparativa.

Procurou-se fazer interpretações e encontrar explicações que dessem resposta às dimensões apresentadas no modelo e, sobretudo, respondessem à questão de pesquisa. Por meio do desenvolvimento do trabalho de análise foi possível identificar pontos de convergência e divergência.

Contudo, os dados extraídos foram agrupados em dimensões e, dentro das dimensões, por categorias, ou seja, entre aqueles que não responderam à questão, os que responderam, procurando assim, uma melhor leitura dos dados. Por último, foram construídas as reflexões e conclusões acerca de cada dimensão apresentada no modelo (o valor interno da marca).

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Do universo das entrevistas realizadas na ABCD, em relação à dimensão **Visão da Marca** na pergunta **Sabe quais são as metas para o futuro da marca?**, dos 25 entrevistados, 24 (96% dos entrevistados) responderam afirmativamente, ou seja, conheciam as metas para o futuro da marca e afirmaram que esse futuro passaria pela internacionalização.

Todos usaram expressões como: internacionalização, expansão, mercado externo, além-fronteiras, entre outras. Relativamente aos objetivos, dos 25 entrevistados, 24 (96% dos entrevistados)

responderam à pergunta afirmando saberem quais seriam os objetivos da marca, todavia, houve respostas em várias direções o que denota que nem todos os entrevistados têm um conhecimento profundo dos objetivos da marca.

Das respostas obtidas, pode-se destacar dois sentidos: o primeiro (36% dos entrevistados) salienta o fato da qualidade, satisfação e fidelização do cliente; o segundo (56% dos entrevistados) no sentido da internacionalização. Concluiu-se que não foi atingido o objetivo pretendido nesta resposta, porém, acredita-se que a marca deve informar, fundamentalmente por meio de ações de formação, quais são os seus objetivos.

Construir uma visão em torno da marca sustentada na ideia puramente mercantilista não deve ser o caminho certo. O caminho, acredita-se, deve centrar-se em torno da definição de valores para a marca, isso, facilitará a sua interiorização junto aos colaboradores. A ótica do lucro não é o propósito exclusivo das marcas de sucesso e isso deve ser transmitido a todos os colaboradores.

A pergunta **Que valores são seguidos pela marca? Pode enunciar algum?** foi respondida por 21 (84%) entrevistados, 3 (12%) não responderam a esta pergunta e 1 (4%) dos entrevistados respondeu que a marca não seguia qualquer valor. Os valores, quando estabelecidos pelas marcas, servem de guia e inspiração ao comportamento do público interno, além de representar um enorme potencial a nível da diferenciação em relação à concorrência.

O objetivo nesta resposta foi amplamente conseguido, já que 21 (84%) dos entrevistados respondeu afirmativamente à pergunta, afirmando conhecerem os valores da marca e identificando-os. Todos os entrevistados seguiram o mesmo sentido de resposta, pois as palavras qualidade, confiança, imagem e excelência, foram as mais utilizadas. A qualidade será, neste momento, o valor seguido pela marca ABCD.

Conclui-se que a marca assenta todos os seus valores na qualidade oferecida ao cliente, conforme corroborado pelos seus colaboradores. No estudo da dimensão **Visão da Marca** foi atingido o objetivo pretendido, tendo sido obtida uma taxa de respostas satisfatórias de 96% à primeira pergunta, na segunda 36% dos entrevistados definiram de fato quais eram os objetivos da ABCD, embora 52% tivessem respondido no sentido da primeira pergunta e confundido os objetivos com as metas para o futuro.

Na terceira (última parte da segunda pergunta) pergunta, foi obtido 84% de respostas satisfatórias indicando que a qualidade seria o valor seguido pela ABCD. Conclui-se, em relação à dimensão em estudo, que o público interno à ABCD está bem informado e preparado em relação ao enquadramento futuro, objetivos e valores da marca, componentes que fazem parte da dimensão em estudo e que podem ser analisados na Tabela 1.

Tabela 1 - Visão da Marca

	Dimensão Visão da Marca	Respostas	Percentagens		
			Afirmativas	Em outro sentido	Não respondeu
Pergunta	Sabe quais são as metas para o futuro da marca?	24	96%	1%	3%
Pergunta	Que valores são seguidos pela marca?	21	36%	52%	12%
Pergunta	Pode enunciar algum?	21	84%	4%	12%

Fonte: Dados da pesquisa.

A segunda dimensão em estudo no modelo é a **Cultura Organizacional**. Neste estudo, foi objetivo verificar se a ABCD tinha uma cultura organizacional forte, microculturas, contraculturas ou subvalores que, de alguma forma, pudessem não corresponder ao que era pretendido para o estudo. Para estudar esta dimensão na ABCD foram realizadas oito perguntas de forma a melhorar a validação da dimensão.

À pergunta **Conhece qual é a ideologia da marca?** responderam 19 dos 25 entrevistados, correspondendo a uma taxa de resposta de 76%, já que seis dos entrevistados não responderam à pergunta. Dos 19 respondentes, todos afirmaram que conheciam a ideologia da ABCD e que esta seguia uma tendência britânica, a marca estava muito sustentada na ideologia e modo de viver britânico.

Na pergunta **Sabe se a ideologia é divulgada internamente?** responderam 19 dos 25 entrevistados, os seis que não responderam à primeira pergunta da dimensão **Cultura Organizacional** não responderam a esta. A taxa de respostas foi de 76%, igual à pergunta anterior e o objetivo pretendido nesta questão foi atingido. Todos os respondentes afirmaram que a ideologia da marca ABCD é divulgada internamente e têm conhecimento dela por meio do departamento de marketing e das ações de formação nas quais é transmitida aos colaboradores.

À pergunta **Tem conhecimento da existência de algum programa de *good inductions* para os funcionários?** responderam apenas 14 (56%) dos entrevistados, 11 (44%) disseram que não queriam responder a esta pergunta. Todos os 14 entrevistados informaram que a marca tem um programa de *good inductions* para os funcionários, porém, ao serem indagados sobre quais eram esses programas deram respostas como o “O manual operacional da loja” e o “Manual de acolhimento”.

Um programa de *good inductions* deve ter em conta, entre outros aspectos, pressupostos básicos como: mobilidade de quadros que garanta a troca de ideias e experiências e maior sinergia entre os colaboradores, prêmios de produtividade, código de ética, valorização profissional e progressão na carreira. Estes são apenas alguns aspectos que um programa de *good inductions* pode ter numa marca.

Não ficou claro, pelas entrevistas, que a marca tenha um programa de *good inductions* suficientemente ativo. Conclui-se que a marca deveria rever em alguns aspectos, o seu programa de *good inductions* para todos os colaboradores.

De forma a perceber o quanto os colaboradores se sentem familiarizados e orgulhosos de pertencer à marca, foi feita a pergunta **Sente-se orgulhosa (o) por pertencer a esta equipe?** A resposta a esta pergunta superou todas as expectativas, visto que, os 25 (100%) entrevistados responderam afirmativamente, ou seja, sentiam um grande orgulho em pertencer à marca ABCD. Na quinta pergunta referente à dimensão em estudo **Tem participado em ações de formação dadas pela marca?** todos os 25 entrevistados responderam à questão, sendo que 17 (68%) afirmaram ter participado em uma ou várias ações de formação dadas pela marca e 8 (32%) dos entrevistados afirmaram não terem participado de ações de formação.

Conclui-se que, apesar da taxa de formação ser bastante alta na marca, deveria ser dada formação específica a cada setor e abranger todos os funcionários, só assim poderia ser retirado maior partido do público interno.

Na pergunta **A marca privilegia a progressão na carreira aos funcionários?**, dos 25 entrevistados, 20 (80%) responderam afirmativamente, afirmando que existe progressão na carreira dos colaboradores promovidos pela marca. Os restantes 5 (20%) afirmaram que não existe progressão na carreira. Deve ser salientado, em termos de conclusão a esta questão que, pelo fato de nunca terem sido promovidos, não significa que não haja, na marca, progressão na carreira e nem todos os colaboradores chegarão a cargos de chefia.

À pergunta **Existe algum reconhecimento de sucesso das equipes, principalmente nas lojas?** dos 25 entrevistados 19 (76%) responderam afirmativamente, ou seja, existe reconhecimento do mérito aos colaboradores nas lojas por meio de prêmios ou comissões. Todavia, 6 (24%) dos entrevistados optaram por responder que não existia esse reconhecimento e 2 afirmaram que desconheciam se existia reconhecimento do sucesso nas equipes.

Na última pergunta realizada para validar a dimensão **Cultura Organizacional** foi perguntado aos entrevistados **Como definiria a cultura organizacional da sua organização?** e, surpreendentemente, a palavra que mais se repetiu foi “familiar”, a maioria dos entrevistados não teve dúvidas em classificar a cultura organizacional da marca como algo “familiar”.

Dos 25 entrevistados, 16 (64%) afirmaram que a cultura da marca é muito familiar, prática, a melhor das melhores. Eventualmente, por existir um grande envolvimento dos responsáveis em todos os setores da marca. Nas respostas, 9 (36%) dos entrevistados afirmaram que não queriam responder à questão. No entanto, salienta-se o fato de 64% dos entrevistados terem usado a palavra familiar o que denota que, apesar da dimensão e notoriedade da marca, ainda existem relações de proximidade entre departamentos e entre colaboradores e chefias.

A dimensão **Cultura Organizacional** foi validada no presente estudo por meio de oito perguntas cujo objetivo recaía na procura de aspectos positivos que a tornariam ainda mais forte e, por outro

lado, de aspectos menos positivos que deveriam ser corrigidos ou melhorados no sentido de fortalecer a marca. Neste particular, na primeira pergunta foi obtida uma taxa de 76% de respostas positivas, ao afirmarem que conhecem a ideologia da marca e que esta segue um modo de viver puramente britânico.

A mesma taxa foi obtida na segunda resposta da dimensão ao afirmarem que a ABCD divulga internamente a ideologia que segue, principalmente por meio do seu departamento de marketing e nas ações de formação. Na terceira pergunta, não ficou claro a existência de um bom programa de *good inductions*, visto que, 56% dos respondentes afirmaram que tinham conhecimento da existência de um programa de *good inductions* na marca, no entanto, as suas respostas referiam-se ao Manual operacional da loja e ao Manual de acolhimento.

Um programa de *good inductions*, como forma de motivação dos colaboradores, deve ir mais longe, ao incluir outras ferramentas como: mobilidade de quadros que garanta a troca de ideias e experiências e maior sinergia entre os colaboradores, prêmios de produtividade, código de ética, valorização profissional e progressão na carreira. Conclui-se que a marca deveria rever o seu programa de *good inductions*.

Os funcionários sentem um grande orgulho em pertencer à ABCD, isso foi notório no estudo, 100% dos respondentes afirmaram terem um grande orgulho em pertencer a esta “família”. A marca proporciona ainda formação aos colaboradores em diversos setores, 68% dos entrevistados afirmaram terem tido formação dada pela marca e que esta proporciona, com alguma regularidade, formações de diversos tipos.

A progressão na carreira dos colaboradores foi outro aspecto que mereceu a atenção dos entrevistados, 80% afirmaram que a marca reconhece e privilegia a progressão na carreira, 76% afirmaram que a marca reconhece o sucesso das equipas, principalmente nas lojas e que isso é uma política da marca. Afirmaram ainda que acontece com bastante frequência e em todos os departamentos, sobretudo quando alguém se destaca no seu trabalho.

Quando foi perguntado como definiriam a cultura organizacional existente na marca, 64% afirmaram ser uma cultura “familiar” e, pela análise das respostas, denota-se que existe um envolvimento bastante grande entre os diversos departamentos e uma presença forte das chefias junto aos colaboradores. Esta parece ser a explicação pela qual a maioria dos entrevistados tenha usado palavras como “familiar, prática e a melhor das melhores” para classificar a cultura organizacional em que está inserido.

Pelo exposto, conclui-se que não existe na ABCD, microculturas, contraculturas e nem mesmo subculturas. A Tabela 2 resume as respostas que foram obtidas no estudo desta dimensão.

Tabela 2 - Cultura Organizacional

	Dimensão	Respostas	Percentagens		
			Cultura Organizacional		Não respondeu
			Afirmativas	Em outro sentido	
Pergunta	Conhece qual é a ideologia da marca?	19	76%		24%
Pergunta	Sabe se a ideologia é divulgada internamente?	19	76%		24%
Pergunta	Tem conhecimento da existência de algum programa de <i>good inductions</i> para os funcionários?	14	56%		44%
Pergunta	Sente-se orgulhosa (o) por pertencer a esta equipe?	25	100%		
Pergunta	Tem participado em ações de formação dadas pela marca?	25	68%	32%	
Pergunta	A marca privilegia a progressão na carreira aos funcionários?	25	80%	20%	
Pergunta	Existe algum reconhecimento de sucesso das equipas nas lojas?	25	76%	24%	
Pergunta	Como definiria a cultura organizacional da sua organização?	25	64%		36%

Fonte: Dados da pesquisa.

A terceira dimensão em estudo **Objetivos da Marca** representa um passo estratégico no processo de avaliação da marca, visto determinar o alvo presente por todos os que trabalham na marca, e determinante nas metas a serem atingidas.

Na pergunta **Quais os objetivos de longo prazo da marca?** foi obtida uma taxa de respostas de 100%. Dos 25 entrevistados, todos responderam à questão, embora divididos nas suas opiniões. Tem-se assim, que 11 (44%) entrevistados afirmaram que os objetivos da marca passariam pela internacionalização, evidenciando um pouco o que já haviam dito na dimensão **Visão da Marca** nas metas para o futuro da marca, na qual salientaram também, a internacionalização. Em outra vertente, responderam 8 (32%) entrevistados salientando que os objetivos da marca passam pelo engrandecimento da marca em tornar-se uma referência no seu setor. Os restantes 6 (24%) entrevistados foram por outra via afirmando que a melhoria contínua será o objetivo de longo prazo que a marca deve procurar e seguir. Verifica-se que, nas respostas a esta questão foram utilizadas três direções sendo utilizadas outras tantas expressões para as descrever tais como: internacionalização, referência no seu setor e melhoria contínua.

À pergunta **Quais os objetivos de curto prazo da marca?** todos os 25 (100%) entrevistados responderam, tendo todos eles, alinhado a sua resposta na direção de abrir novos espaços comerciais no mercado português e estrangeiro. Se pensar-se que 44% dos entrevistados afirmaram que os objetivos de longo prazo passariam pela internacionalização e 32% afirmaram que o objetivo era engrandecer a marca e torná-la uma referência no seu segmento, tudo isso nas respostas à pergunta anterior, conclui-se que, para atingir esses objetivos será necessário, no curto prazo, aplicar medidas que visem isso mesmo. Sem dissentir, a resposta a esta questão revela exatamente isso, ou seja, a abertura de novos espaços comerciais quer no mercado nacional, quer no mercado internacional, revela essa pretensão de objetivos bem vinculados na marca.

A dimensão **Objetivos da Marca** (Tabela 3), ao ser dividida em dois grupos, um de longo prazo, outro de curto prazo, decompõe os objetivos numa realidade alcançável. De acordo com Chernatony (2003), os objetivos de uma marca devem vir do futuro para o presente e não o seu inverso. Nesse sentido, e de acordo com os dados recolhidos foi possível determinar que a ABCD tem como objetivo de longo prazo uma internacionalização forte (referido por 44% dos entrevistados), o engrandecimento da marca de modo a tornar-se uma referência para o seu setor (32% dos entrevistados) e aposta clara numa melhoria contínua quer dos produtos, quer dos serviços (24%). Nos objetivos de curto prazo, houve uma unanimidade nas respostas ao afirmarem todos de forma clara que, para serem atingidos os objetivos de longo prazo, seria necessário abrir novos espaços comerciais em centros comerciais de referência, a nível nacional e internacional, embora de forma gradual. Deve ser indicado, ainda, a referência para alguns entrevistados que destacaram a importância da aposta no setor infantil como um fator importante no curto prazo para a ABCD.

Tabela 3 - Objetivos da Marca

Dimensão		Respostas	Percentagens		
Objetivos da Marca			Afirmativas	Em outro sentido	Não respondeu
Pergunta	Quais os objetivos de longo prazo da marca?	25	100%		
Pergunta	Quais os objetivos de curto prazo da marca?	25	100%		

Fonte: Dados da pesquisa.

A dimensão **Auditoria da Marca** surge como a quarta dimensão do estudo do valor interno da marca e tem como objetivo identificar forças críticas que facilitem o percurso da marca bem como a identificação dos maiores desafios.

Na resposta à pergunta **Conhece quais são os concorrentes da marca, indique quais?** foi afirmado por todos os entrevistados como sendo a Gant e a Tommy Hilfiger. Foi ainda acrescentado por 11 (44%) entrevistados que a Decénio também é um forte concorrente, 6 (24%) acrescentaram ainda a Quebramar e 3 (12%) a Hackett.

O objetivo da pergunta **O que distingue/diferencia esta marca das suas concorrentes?** foi, essencialmente, identificar as diferenças e, sobretudo, o que distinguia a ABCD dos seus

concorrentes. Dos 25 entrevistados, 19 afirmaram ser a qualidade, esta foi a palavra mais usada pelos 76% de respondentes. Os restantes 6 (24%) utilizaram as palavras atendimento e imagem.

Na última pergunta desta dimensão **Quais os fatores que podem afetar a marca?** foi propósito avaliar a existência do conhecimento por parte do público interno de quais os fatores externos à organização, que pudessem influenciar o desempenho da marca, entre eles: os fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos e ambientais. Desta análise, pode resultar a identificação de uma grande capacidade de adaptação às mudanças que o mercado evidencia ou que podem vir a ocorrer.

Como fatores **políticos** foram identificados por 15 (60%) entrevistados o aumento dos impostos e a austeridade imposta pelo governo, 4 (16%) referiram que um fator político que poderia afetar a marca será a instabilidade do governo, 6 (24%) apontaram as medidas econômicas adotadas pelo governo. Conclui-se que, 84% dos entrevistados (se juntar-se os primeiros 15 com os últimos 6, por as respostas poderem ser entendidas na mesma linha de ideia) entendem que as medidas econômicas e de austeridade governativas podem influenciar negativamente o consumo e, com isso, afetar o desempenho da marca.

Os fatores **econômicos** apontados puderam ser identificados por 22 (88%) entrevistados ao evidenciarem a falta de crédito ao consumo por parte dos bancos, 3 (12%) utilizaram a palavra lei laboral. Nos fatores **sociais** dos 25 entrevistados, 15 (60%) apontaram o desemprego como fator externo capaz de influenciar o desempenho da marca, os restantes 10 (40%) identificaram a diminuição da classe média portuguesa.

Os fatores **ambientais** mais referidos foi a instabilidade do clima 17 (68%) entrevistados salientaram isso mesmo, pois afeta a preparação e lançamento das coleções, 8 (32%) entrevistados procuraram destacar a importância do aparecimento de novos tecidos mais ecológicos tais como o algodão biológico.

Quanto aos fatores **tecnológicos** de referir que todos os entrevistados (100%) referiram que as alterações constantes em termos tecnológicos proporcionam, por um lado, um ganho de produtividade, por outro, no curto prazo esse ganho é superado pelos custos inerentes a essa nova tecnologia.

A dimensão **Auditoria da Marca** revelou um forte conhecimento por parte do público interno à ABCD da sua concorrência no mercado. São prova disso os 100% dos entrevistados mencionarem a Gant e a Tommy Hilfiger, 44% acrescentarem a marca Decénio, 24% a Quebramar e 12% a Hackett.

Conclui-se portanto que, os principais concorrentes da ABCD, são a Gant, a Tommy Hilfiger e a Decénio. A partir desta análise a ABCD pode verificar se os seus objetivos e visão estabelecidos convergem no mesmo sentido das marcas concorrentes.

O que distingue ou diferencia a ABCD das suas concorrentes é sobretudo a qualidade dos seus produtos. Isso foi salientado por 76% dos entrevistados e 13% entendem ainda que o atendimento e a imagem são dos fatores importantes e que devem ser destacados como diferenciadores da restante concorrência.

Os fatores que podem afetar a marca podem também resultar na identificação clara de ameaças e oportunidades para o seu desenvolvimento. Desta análise, foram identificados, sobretudo, os fatores políticos onde 60% dos entrevistados chamam a atenção para as medidas de austeridade governamentais e 24% acham que são essencialmente as medidas econômicas do governo como medidas políticas que podem influenciar o desempenho da marca.

Nos fatores econômicos, 88% apontam a falta de abertura ao crédito dos bancos como medida chave, 12% entendem que as leis laborais também podem ter um papel importante na motivação e desempenho dos trabalhadores, logo, na produtividade da marca. Os fatores sociais apontados foram o desemprego que mereceu a opinião de 60% dos entrevistados, e 40% acham que é a diminuição da classe média que pode trazer problemas a curto prazo.

Em termos ambientais, 68% entendem que a instabilidade do clima, a falta de estações no seu *timing* habitual, afeta a preparação e lançamento das coleções, 32% afirmam o aparecimento de novos tecidos como fator capaz de ter um impacto significativo em termos ambientais.

Quanto aos fatores tecnológicos, esses mereceram maior unanimidade de opiniões, já que todos os entrevistados afirmaram que o aparecimento de novas tecnologias são importantes na maior

produtividade, no entanto, os custos inerentes à constante atualização de tecnologia leva tempo a ser diluído nos lucros das marcas. Pode-se verificar, na Tabela 4, um resumo das respostas obtidas nesta dimensão.

Tabela 4 - Auditoria da Marca

	Dimensão Auditoria da Marca	Respostas	Percentagens		
			Afirmativas	Em outro sentido	Não respondeu
Pergunta	Conhece quais são os concorrentes da marca, indique quais?	25	25%		
Pergunta	O que distingue/diferencia esta marca das suas concorrentes?	25	76%	24%	
Pergunta	Quais os fatores que podem afetar a marca?	25	100%		

Fonte: Dados da pesquisa.

A dimensão **Essência da Marca** apresenta-se como a quinta dimensão do estudo e tem como objetivo identificar as características nucleares e que definem a essência da marca. A dimensão procura homogeneizar a interpretação da marca a nível interno, pois as marcas são entidades complexas e diferentes de colaborador para colaborador.

Como forma de procurar a interpretação de cada colaborador sobre a essência da marca foi realizada a pergunta **Consegue dizer se o posicionamento percebido da marca é o pretendido?**, todos os entrevistados (100%) foram unânimes ao referir que a marca já detêm o posicionamento pretendido, porém, teria de continuar a evoluir e ser mais ambiciosa ainda.

Na pergunta **Qual é o posicionamento pretendido?** foi objetivo identificar uma das características nucleares da marca, ou seja, o seu posicionamento face às concorrentes. Foi referido por todos os entrevistados (100%) que o posicionamento é o médio/alto.

A dimensão **Essência da Marca** revelou um forte relacionamento entre o público interno e a marca, visto que, em relação às características nucleares houve uma grande unanimidade nas respostas. No que concerne ao posicionamento percebido pelos colaboradores todos (100%) os entrevistados foram da opinião que a marca já tinha atingido o posicionamento definido, todavia, deveria continuar a desenvolver-se e ser mais ambiciosa. Houve também unanimidade nas respostas quanto à definição desse posicionamento ao afirmarem que seria o médio/alto. Esta unanimidade de resposta pode ser constatada na Tabela 5.

Tabela 5 - Essência da Marca

	Dimensão Essência da Marca	Respostas	Percentagens		
			Afirmativas	Em outro sentido	Não respondeu
Pergunta	Consegue dizer se o posicionamento percebido da marca é o pretendido?	25	25%		
Pergunta	Qual é o posicionamento pretendido?	25	25%		

Fonte: Dados da pesquisa.

A dimensão **Implementação Interna**, sexta dimensão do estudo, tem como objetivo identificar a forma como a promessa inerente à essência da marca é entregue ao cliente. Neste processo, procura-se identificar quais os benefícios funcionais ou emocionais inerentes ao produto e à marca entregues ao cliente. Os benefícios funcionais estão mais ligados à base racional e a características tangíveis em torno do produto. Por outro lado, os benefícios emocionais são refletidos na forma como a organização interage com o seu público.

Na pergunta **Conhece algum benefício emocional atribuído pela marca ao cliente?** todos os entrevistados foram da opinião que a marca fornece um *status* ao cliente, a sensação de cidadão britânico. Esta foi a tônica em todas as respostas obtidas (100%) e que revela que este conceito está bem vincado na marca e no objetivo que esta procura desenvolver emocionalmente junto aos seus clientes.

À pergunta **Existe algum envolvimento entre o público interno e o consumidor?** foi afirmado por todos os entrevistados (100%) que a marca tem uma preocupação constante em manter o cliente

próximo, seja por meio de convites para eventos ou pelas promoções e descontos que lhe proporciona durante o ano.

Na pergunta **Se respondeu à questão anterior especifique algum**, todos os entrevistados (25) fizeram questão de evidenciar exemplos do envolvimento existente entre a marca e o cliente na pergunta anterior.

O objetivo na dimensão **Implementação Interna** foi amplamente conseguido, pois foi possível identificar a promessa inerente à essência da marca entregue ao cliente. Por meio das respostas dos entrevistados nesta dimensão verificou-se que a marca têm a preocupação de fornecer um *status* ao cliente, a sensação de cidadão britânico. A ABCD tem, em todas as suas coleções, uma inspiração britânica. Diferencia-se da concorrência pela exclusividade das suas peças, elegantes, sóbrias e com a sofisticação britânica. O seu público interno tem um envolvimento bastante bom com o cliente. São escolhidas ocasiões do ano em que a ABCD convida os clientes a participarem em eventos, promoções e descontos nas lojas.

Os entrevistados afirmaram que o envolvimento com os clientes acontece de uma forma mais notória no dia de aniversário dos clientes, quando estes são convidados a visitar as lojas e aproveitarem os descontos que lhes são oferecidos em todos os produtos.

São exemplos dos diversos eventos, as festas de lançamento de novas coleções, época natalícia, Páscoa, festas com celebridades da sociedade portuguesa e os diversos descontos e promoções realizados ao longo do ano. A Tabela 6 resume a totalidade das respostas a esta dimensão.

Tabela 6 - Implementação Interna

	Dimensão Implementação interna	Respostas	Percentagens		
			Afirmativas	Em outro sentido	Não respondeu
Pergunta	Conhece algum benefício emocional atribuído pela marca ao cliente?	25	100%		
Pergunta	Existe algum envolvimento entre o público interno e o consumidor?	25	100%		
Pergunta	Se respondeu à questão anterior especifique algum?	25	100%		

Fonte: Dados da pesquisa.

A dimensão **Combinação de Recursos** teve como objetivo essencial verificar se a marca se focaliza mais em benefícios emocionais ou funcionais. Como já se teve oportunidade de indagar aos entrevistados sobre algumas destas questões, são exemplos disso a dimensão **Implementação Interna** e a **Auditoria da Marca**, a pergunta para esta dimensão foi muito objetiva **Tem conhecimento se a marca se focaliza mais em benefícios funcionais ou emocionais para o consumidor?**

As respostas tiveram dois sentidos: 18 (72%) entrevistados afirmaram que a marca se concentra mais em benefícios emocionais como forma de atrair e envolver mais o cliente; os restantes 7 (28%) entrevistados afirmaram que a marca se concentra mais nos benefícios funcionais como são o caso da excelência de produto, pormenores de acabamento e a qualidade inerente aos mesmos. Apresenta-se na Tabela 7, o resumo das respostas a esta questão.

Tabela 7 - Combinação de Recursos

	Dimensão Combinação de recursos	Respostas	Percentagens		
			Afirmativas	Em outro sentido	Não respondeu
Pergunta	Tem conhecimento se a marca se focaliza mais em benefícios funcionais ou emocionais para o consumidor?	25	72%	28%	

Fonte: Dados da pesquisa.

A dimensão **Valor Financeiro** tem como objetivo identificar um conjunto de bens ativos tangíveis e intangíveis por meio dos quais fosse possível determinar em qual deles a marca sustenta o seu valor financeiro, ou se nos dois grupos de ativos em conjunto.

Para tal, foi realizada a pergunta **Na sua opinião quais são os maiores ativos da marca?** Os entrevistados responderam, de forma bastante clara, nos ativos tangíveis 23 (92%) entrevistados responderam que seriam as lojas, a coleção e todos os edifícios e veículos. Os restantes 2 (8%) entrevistados afirmaram não ter conhecimento. Nos ativos intangíveis 5 (20%) entrevistados indicaram ser a marca ABCD o maior ativo intangível que possui, 20 (80%) indicaram ser os clientes e os colaboradores.

Em relação à dimensão **Valor Financeiro** conclui-se que os maiores ativos que a ABCD tem, afirmado por 92% dos entrevistados, são as lojas, a coleção, os edifícios e os veículos. Em relação aos ativos intangíveis, 80% dos entrevistados afirmaram que são os colaboradores e os clientes, conforme mostra a Tabela 8.

Tabela 8 - Valor Financeiro

	Dimensão Valor financeiro	Respostas	Percentagens		
			Afirmativas	Em outro sentido	Não respondeu
Pergunta	Na sua opinião quais são os maiores ativos da marca:				
	Ativos Tangíveis	25	92%		8%
	Ativos Intangíveis	25	20%	80%	

Fonte: Dados da pesquisa.

6 CONCLUSÃO

O sucesso de uma marca só é possível por meio da combinação do valor obtido entre as suas múltiplas dimensões. Nesta perspectiva, destaca-se a necessidade de convergir os resultados obtidos em cada uma, como forma de obter o valor interno da ABCD.

Foi estabelecido, como objetivo específico para este estudo, estimar o Valor Interno da Marca ABCD por meio do conhecimento dos seus responsáveis em ordem às dimensões. Sistematizando, os colaboradores da ABCD partilham uma Visão da Marca.

Efetivamente, os entrevistados reconhecem, de forma consensual, a nível da visão da marca, objetivos estratégicos que passam pelo crescimento da marca no território nacional e a sua crescente internacionalização.

Do ponto de vista operacional, os seus colaboradores são perentórios a listar objetivos para a marca, tais como criação de uma marca de referência que potencialize a satisfação e fidelização de clientes. Esta concentração dos colaboradores, relativamente à visão da marca do ponto de vista estratégico, é a forma como esta pretende concretizar essa mesma visão, é reveladora de uma forte cultura interna.

No que diz respeito ao posicionamento da marca é possível fundamentar, por meio de um raciocínio semelhante, a mesma constatação de que se está perante uma marca fortemente enraizada nos seus colaboradores (clientes internos). Assim sendo, os colaboradores, na sua maioria reconhecem o posicionamento que a ABCD ambiciona no mercado, principalmente os valores da marca – *Premium*, diferenciando-se pela qualidade, imagem de excelência e capacidade de gerar confiança nos consumidores.

Novamente neste eixo dos valores da marca e de posicionamento, os colaboradores são pródigos a identificar a dimensão operacional de suporte. Assim, os entrevistados reconhecem que a marca pretende alcançar este posicionamento *Premium* na mente do consumidor trabalhando uma cultura de sofisticação, promovendo a imagem da sua influência britânica e associando à marca valores de um estilo de vida desportivo. Ainda neste nível, existe concordância quanto ao segmento-alvo da marca, principalmente o segmento médio-alto.

Os colaboradores reconhecem que a partilha da cultura organizacional e da visão de marca é fomentada pela empresa por meio da disponibilização de ações de formação. A título de exemplo, referem-se ao programa de *good inductions* mencionado por 56% dos entrevistados.

Da análise realizada, o programa de *good inductions* deveria incluir mais ferramentas tais como: mobilidade de quadros que garanta a troca de ideias e experiências e maior sinergia entre os

colaboradores, prêmios de produtividade, código de ética, valorização profissional e progressão na carreira.

Portanto, apesar de existir uma visão partilhada em torno da marca, sugere-se que a marca reveja o seu programa de *good inductions*. De acordo com Chernatony (2003) é este programa que proporciona a criação de valor na marca por meio do compromisso, dedicação e envolvimento dos colaboradores. É notória a identificação emocional dos funcionários com a marca ABCD, revelando 100% dos entrevistados que se orgulham de pertencer a esta “família”. Pode-se afirmar que, internamente, a nível dos clientes internos da marca, existe uma visão partilhada da missão, estratégia e valores da marca. Aqui se está perante uma cultura organizacional unificada em que é notória a cultura de proximidade (64% classificam-na mesmo como “familiar”).

Esta proximidade materializa-se num envolvimento bastante acentuado entre departamentos e uma forte presença das chefias junto dos colaboradores. Pode-se, pois, concluir que não existe na ABCD, microculturas, contraculturas ou subculturas. Quanto aos objetivos da marca, tanto a melhoria contínua dos produtos (32%) como a internacionalização (44%), já mencionada anteriormente, são classificadas como objetivos de longo prazo.

No que concerne aos objetivos de curto prazo, os entrevistados foram unânimes ao afirmar que é necessário abrir novos espaços comerciais em centros comerciais de referência, a nível nacional e internacional de forma gradual. Paralelamente, surgiram referências à importância da aposta no setor infantil como um fator importante no curto prazo para a ABCD.

A par da partilha dos valores da marca, os colaboradores da ABCD demonstram um conhecimento acentuado sobre o mercado em que esta concorre. Existe uma grande homogeneidade de respostas no que diz respeito à identificação de concorrentes, especificamente a Gant, a Tommy Hilfiger e a Decénio. Esta análise situa-se no ponto do modelo de auditoria à marca e permite corroborar as análises anteriores em que foi possível concluir que os clientes internos da ABCD têm uma visão partilhada dos indicadores de valor da marca.

A dimensão **Essência da Marca** diz respeito à capacidade para os clientes internos compreenderem o posicionamento e a segmentação feitos pela marca, o que, como já se verificou anteriormente, sucede em larga escala. É reconhecido o sucesso à marca na prossecução dos objetivos traçados a nível de posicionamento, mas os entrevistados salientam, todavia, que falta alguma forma de ambição e que o processo de crescimento deveria ser mais estimulado.

A Implementação Interna também parece ser amplamente alcançada pela marca, já que os clientes internos reconhecem à marca, a preocupação em fornecer um *status* ao cliente, a sensação de cidadão britânico. Esta implementação interna é promovida em determinadas ocasiões do ano em que a ABCD convida os clientes a participarem em eventos, promoções e descontos nas lojas.

Os entrevistados referiram que o envolvimento com os clientes acontece de uma forma mais notória no dia do aniversário dos clientes, quando estes são convidados a visitar as lojas e aproveitar descontos em toda a gama de produtos.

Foram ainda dados como exemplos outros eventos como as festas de lançamento de novas coleções, época natalícia, Páscoa, festas com celebridades da sociedade portuguesa e os diversos descontos e promoções oferecidos ao longo do ano. Relativamente à dimensão **Combinação de Recursos** pode-se concluir que, apesar da forte concentração em benefícios emocionais, como forma de atrair e envolver mais o cliente, existirá certamente uma relevante componente funcional associada à marca.

Com efeito, quase um terço dos entrevistados, salienta aspectos como a excelência de produto, pormenores de acabamento e a qualidade inerente aos mesmos. Por fim, o valor financeiro da marca é percebido pelos colaboradores como estando concentrado no património material, nas suas lojas, na coleção, nos edifícios e nos veículos. Em relação aos ativos intangíveis, 80% dos entrevistados afirmaram que são os colaboradores e os clientes.

As limitações, como é natural, estão relacionadas com a dimensão do estudo. Desta forma, e não obstante o interesse em investigar o valor real das marcas e desenvolver um modelo que seja fácil de aplicar, o valor financeiro foi a dimensão menos contemplada no modelo. Observa-se assim, que o

modelo privilegiou o Valor Interno da Marca (por meio de responsáveis e funcionários) e a cultura organizacional, deixando aqui, por explorar em profundidade, o valor financeiro.

REFERÊNCIAS

- Aaker, D. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. Nova Iorque: The Free Press.
- Aaker, D. (1996a). *Building strong brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, D., & Joachimsthaler E. (2000). *Brand leadership*. New York: The Free Press.
- Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J-P., Maroy, C., Ruquoy, D., & Saint-Georges, P. de. (1995). *Práticas e métodos de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ambler, T. (1993). Are branding and marketing synonymous? *Journal of Brand Management*, 1(1), 41-50.
- Arnold, D. (1992). *The handbook of brand management*. London: The Economist Books.
- Biel, A. (1996). Anticipating expectations: What will tomorrow's customer want? In *Researching Brands*, ESOMAR, New Monograph Series, 3, Linda Caller (Ed.), 167-184.
- Brito, C. (2010, jun.). Uma abordagem relacional ao valor da marca. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 9(1-2).
- Chernatony, L. (2001a). A model for strategically building brands. *The Journal of Brand Management*, 9(1), September 32-44.
- Chernatony, L. (2003). *From brand vision to brand evaluation: Strategically building and sustaining brands*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Collins, J., & Porras, J. (1996). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. London: Century.
- Crainer, S. (1995). *The real power of brands: Making brands work for competitive advantage*. London: Pitman Publishing.
- Davis, S. (2000). *Brand asset management*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Diogo, J. (2008). *Marcating – Gestão estratégica da marca*. Lisboa: Paulus Editora.
- Dowling, G. (2001). *Creating corporate reputations: Identity, images and performance*. New York: Oxford University Press.
- Doyle, P. (1990). Building successful brands: The strategic options, *The Journal of Consumer Marketing*, 7(2), spring, 5-20.
- Doyle, P. (1994). *Marketing management and strategy*. NJ: Prentice-Hall. Englewood Cliffs.
- Dyson, P., Fair A., & Hollis N. S. (1996). Understanding, measuring, and using brand equity. *Journal of Advertising Research*, 36(6), November-December, 23-29.

- Ellwood, I. (2001). *The essential brand book*. Londres: Kogan Page.
- Farquhar, P. (1989, September). Managing brand equity. *Marketing Research*, 24-33.
- Farquhar, P. (1994). Strategic challenges for branding. *Marketing Management*, 3(2), 8.
- Feldwick, P. (1999). Brand equity: Do we really need it? In J. P. Jones (Ed.), *How to use advertising to build strong brands*, Sage Publications, 69-96.
- Gardner, B., & Sidney J. (1955). The product and the brand. *Harvard Business Review*, March-April, 33-39.
- Goodyear, M. (1996). Divided by a common language: Diversity and deception in the world of global marketing. *Journal of the Market Research Society*, 38, 105-122.
- Higgins, J., & Vincze, J. (1989). *Strategic management: Text and cases*. Chicago: Dryden Press.
- Ian, H., & Eibe, F. (2005). *Data mining: Practical machine learning tools and techniques* (2th ed.), Elsevier, Inc.
- Kapferer, J.-N. (1991). *Les marques, Capital de l'Entreprise*. Paris: Les Editions de l'Organisation.
- Kapferer, J.-N. (1992). *Strategic brand management: New approaches to measuring and managing brand equity*. London: Kogan Page.
- Kapferer, J.-N. (1997). *Strategic brand management — Creating and sustaining brand equity long term* (2nd ed.). London: Kogan Page.
- Kapferer, J.-N. (1998). *Strategic brand management - Creating and sustaining brand equity long term* (2nd ed.). Kogan Page.
- Kapferer, J.-N. (2001). *Les marques: Capital de L'entreprise – Créer et développer dès marques fortes*. Paris: Éditions d'Organization, Troisième édition, Quatrième tirage.
- Kapferer, J.-N. (2002). *Ce qui va changer les marques*, Paris: Éditions d'Organisation.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Keller, K. (1998). *Strategic brand management - Building, measuring and managing brand equity*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Keller, K. (2001). *Building customer-based brand equity*. In *Marketing management*, Jul/Ago, 15-19.
- Keller, K. (2003). *Strategic brand management – Building, measuring and managing brand equity* (2nd ed.), New Jersey: Prentice Hall.
- King, S. (1991a). Brand-building in the 1990s. *Journal of Marketing Management*, 7, 3-13.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management: Analysis planning implementation and control* (9th ed.), Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall.

- Kotler, P. (2001). *Administração de marketing* (10a ed.). São Paulo: Prentice-Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1996). *Principles of marketing*. The European Editions. Prentice-Hall. Hemel Hempstead.
- Kunde, J. (2000). *Corporate religion*. London: Pearson Education.
- Jones, J. (1999). Brands and added values. In J. P. Jones (Ed.), *How to use advertising to build strong brands*, Sage Publications, 17-24.
- Lencastre, P. (Ed). (2007). *O livro da marca*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Levitt, T. (1980). Marketing success through differentiation of anything. *Harvard Business Review*, Jan-Fev, 83-91.
- McDonald, M., Leslie, C., & Harris, F. (2001). Corporate marketing and service brands. Moving beyond the fast-moving consumer goods model. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 335-352.
- Macrae, C. (1996). *The brand chartering handbook*. Addison-Wesley.
- Mackay, M. (2001). Evaluation of brand equity measures: Further empirical results. *Journal of product & brand management*, 10(1), 38-51.
- Marconi, J. (2000). *The brand marketing book*. NTC Business Books.
- Miller, J., & Muir D. (2009). *O negócio das marcas: Construir marcas fortes para valorizar as empresas*. Lisboa: Tinta da China.
- Mitzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. London: The Free Press.
- Murphy, J. (1990). *Brand strategy*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.
- Park, C., Jaworski, B., & MacInnis, D. (1986). Strategic brand concept - Image management. *Journal of Marketing*, 50, 135-145.
- Pires, A. (1995). *Marketing: Conceitos, técnicas e problemas de gestão*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*. November/December.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Staton, W., Etzel, M., & Walker, B. (1991). *Fundamentals of marketing* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Stobart, P. (1994). Introduction. In P. Stobart (Ed.), *Brand power*, Macmillan, 1-16.
- Temporal, P. (2002). *Advanced brand management*. Singapore: John Wiley & Sons.
- Thévenet, M. (1997). *Cultura de empresa: Auditoria e mudança*. Lisboa. Monitor-Projectos e Edições.

- Upshaw, L. (1995). *Building brand identity: A strategy for success in a hostile marketplace*. New York: John Wiley & Sons.
- Urde, M. (1999). Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management*, 15, 117-133.
- Watkins, T. (1986). *The economics of the brand*. London: McGraw-Hill.
- Webster, F. (1983). *Field sales management*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.
- Wood, L. (2000). Brands and brand equity: Definition and management. *Management Decision*, 38(9), 662-669.
- Young & Rubicam (1994). *Brand asset valuator*. London: Young & Rubicam.