

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM MARKETING

RELAÇÃO DA PERSONALIDADE DA MARCA COM A ANÁLISE
DO CAPITAL DA MARCA A LONGO PRAZO:
O CASO DA MARCA DE CHOCOLATE SNICKERS®

Maria Teresa Da Cunha De Almeida Fernandes

Orientação: Mestre Patrícia Isabel Ramos Pego Nunes Tavares

Júri:

Presidente: Doutor João José Quelhas Mesquita Mota, professor catedrático do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Vogais: Doutora Maria Cristina de Assis Sales Pinto Baptista, professora auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa;

Mestre Patrícia Isabel Ramos Pego Nunes Tavares, assistente convidada do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

MAIO / 2011

RESUMO

Neste estudo, a *brand equity* (capital da marca), aferida com base no modelo de *customer-based brand equity* e as estratégias de construção, reforço e revitalização da marca serão os principais temas a abordar. Os objectivos fundamentais do estudo são: (1) aferir o capital da marca Snickers® percebida pelos consumidores em Portugal; (2) detectar se há relação entre a personalidade de Snickers® e o respectivo capital da marca e, (3) explorar se os elementos de reforço da marca são relevantes para o consumidor quando estudado o capital da marca.

O presente estudo é de carácter exploratório, recorrendo ao método quantitativo através do inquérito por questionário com uma amostra não probabilística de 107 consumidores de chocolate.

Os resultados obtidos permitem concluir que: (1) o capital da marca Snickers® é positivo, tendo todas as dimensões sido avaliadas com valores positivos; (2) existe uma relação positiva e significativa entre a personalidade e as dimensões do capital da marca, sendo uma mais-valia para o estudo da marca incluir o estudo da personalidade; e (3) as dimensões de reforço da marca Snickers® são relevantes quando percebidas pelos consumidores, sendo também uma mais-valia para o estudo do capital da marca.

Palavras-chave: Capital da Marca; *Customer-Based Brand Equity*; Personalidade da Marca

ABSTRACT

In this study, brand equity, customer-based brand equity and brand reinforcement and revitalization strategies will be the main topics addressed. The fundamental objectives of this study are: (1) assess the value of Snickers'® brand perceived by Portuguese consumers, (2) assess whether there is an association between Snickers'® personality and its brand equity and (3) explore if the reinforcing elements of the brand are relevant to the consumer when assessing its brand equity.

This research is an exploratory study, using the quantitative method through the questionnaire survey of a non probabilistic sample of 107 chocolate consumers.

The results showed that: (1) Snickers'® brand equity is positive since all its dimensions were assessed with positive values, (2) there is a positive significant relationship between personality and the brand equity dimensions, making it beneficial to study personality when studying brand equity; and (3) the reinforcement elements are relevant to customers when studying brand equity.

Key-words: Brand Equity, Customer-Based Brand Equity; Brand Personality

ÍNDICE GERAL

RESUMO	1
ABSTRACT	2
ÍNDICE GERAL	3
LISTA DE TABELAS	5
LISTA DE FIGURAS	6
LISTA DE ANEXOS	7
AGRADECIMENTOS	8
1. INTRODUÇÃO	9
1.1 Relevância do Tema	9
1.2 Objectivos da Investigação.....	10
1.3 Metodologia	10
1.4 Estrutura da Dissertação.....	10
2. REVISÃO DE LITERATURA	12
2.1 Capital da Marca	12
2.2 Modelo de <i>Customer-Based Brand Equity</i> de Keller (2001)	15
2.2.1 <i>Identidade da Marca</i>	15
2.2.2 <i>Significado da Marca</i>	16
2.2.3 <i>Respostas à Marca</i>	18
2.2.4 <i>Relacionamentos com a Marca</i>	18
2.3 Gestão de Marcas a Longo Prazo	19
2.4 Reforço da Marca	23
2.4.1 <i>Manter a Consistência da Marca</i>	23
2.4.2 <i>Fontes de Protecção do Capital da Marca</i>	24
2.4.3 <i>Fortificar vs Alavancar</i>	24
2.4.4 <i>Associações Relacionadas com o Produto</i>	25
2.4.5 <i>Associações Não-Relacionados com o Produto</i>	25
2.5 Revitalização da Marca	26
2.5.1 <i>Expansão da Notoriedade da Marca</i>	27
2.5.2 <i>Melhorar a Força, Favorabilidade e Unicidade das Associações à Marca.</i>	28
2.5.3 <i>O Equilíbrio de Novos e Antigos Mercados-Alvo.</i>	29
2.5.4 <i>Marcas Reformadas ou Ampliação do Produto.</i>	30
2.6 Medir o Capital da Marca.....	31

2.7 Medir a Personalidade da Marca.....	34
3. MODELO TEÓRICO.....	38
3.1 Modelos Teóricos Adoptados.....	38
3.2 Objectivos e Questões de Investigação	40
4. METODOLOGIA	41
4.1 Metodologia Adoptada.....	41
4.2 Desenho da Amostra e Recolha de Dados.....	41
4.3 Elaboração e Estrutura do Questionário.....	42
4.4 Pré-Teste	44
5. CONTEXTO EMPÍRICO	45
5.1 Breve Apresentação de Mars Inc.	45
5.2 Marca Analisada e Suas Estratégias: Snickers®.....	47
5.2.1 Informação	48
5.2.2 Renovação	49
5.2.3 Inovação	50
6. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	51
6.1 Perfil da Amostra	51
6.2 Apresentação dos Resultados e Discussão	52
6.2.1 Capital da Marca	53
6.2.2 Personalidade da Marca	57
6.2.3 Relevância das Dimensões de Reforço no Capital da Marca quando Percepcionadas pelos Consumidores.	66
7. CONCLUSÕES	67
7.1 Qual o Capital da Marca Snickers®?	67
7.2 Existem Relações Entre A Personalidade Da Marca e as Dimensões do Capital da Marca Snickers®?	68
7.3 É relevante a importância dada, por parte dos consumidores, às dimensões de reforço da marca?	68
8. LIMITAÇÕES E FUTURAS PESQUISAS	71
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
ANEXOS	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 – Escala de Carácter Corporativo: Dimensões, Facetas e Itens	37
Tabela 3.1 – Modelos Teóricos Adoptados	39
Tabela 6.1 – Perfil Demográfico da Amostra (N=107)	52
Tabela 6.2 – Questões de Investigação, Dimensões, Instrumentos de Medida e Análise	53
Tabela 6.3 – Notoriedade da Marca (N=107): Frequência das 12 Marcas Mais Recordadas	54
Tabela 6.4 – A Marca Preferida (N=107): Frequência das 12 Marcas Preferidas.....	55
Tabela 6.5 – Índices de Satisfação e Lealdade (Análise de Componentes Principais com Rotação Varimax).....	56
Tabela 6.6 – Fiabilidade dos Índices de Satisfação e Lealdade da Marca Snickers® (N=107).....	56
Tabela 6.7 – Capital da Marca (N=107): Média das Dimensões	57
Tabela 6.8 – Análise da Fiabilidade dos Itens, Facetas e Dimensões da Escala de Carácter Corporativo (Davies <i>et al.</i> 2004)	58
Tabela 6.9 – Personalidade da Marca Snickers® (N=107): Média e Desvio Padrão dos Itens	59
Tabela 6.10 – Personalidade da Marca Snickers® (N=107): Média e Desvio Padrão das Facetas	61
Tabela 6.11 – Personalidade da Marca Snickers® (N=107): Média e Desvio Padrão das Dimensões	62
Tabela 6.12 – Análise Correlacional: Facetas e Dimensões da Escala de Carácter Corporativo com as Dimensões do Capital da Marca.....	65
Tabela 6.13 – Reforço da Marca (N=107): Média das Dimensões	66

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Modelo de Customer-Based Brand Equity (Keller, 1999).....	15
Figura 2.2 - Modelo de Gestão da Marca a Longo Prazo - Estratégia de Reforço da Marca (Keller, 1999)	22
Figura 2.3 - Modelo de Gestão da Marca a Longo Prazo - Estratégia de Revitalização da Marca (Keller, 1999)	22
Figura 2.4 – Modelo das Dez Medidas do Capital da Marca (Aaker, 1996).....	32
Figura 2.5 – Escala da Personalidade da Marca (Aaker, 1997)	35
Figura 6.1 – Mapa Mental: Como os Consumidores de Snickers® Percepcionam a Marca (N=107)	60
Figura 6.2 - Personalidade da Marca Snickers® (N=107): Média das Facetas	62
Figura 6.3 - Personalidade da Marca Snickers® (N=107): Média das Dimensões	63

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 – Questionário	75
Anexo 2 – Tradução dos Itens, facetas e dimensões da escala de carácter corporativo (Davies <i>et al.</i> 2004)	82

AGRADECIMENTOS

Durante as longas horas deste projecto de pesquisa, tive o incentivo e apoio de muitas pessoas. Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha orientadora Mestre Patrícia Tavares por ter aceite a supervisão deste trabalho e pelas suas ideias, sinceridade, motivação e paciência.

Gostaria também de agradecer à Mars Inc. e aos seus associados que acreditaram no projecto, na sua relevância e que permitiram a realização do mesmo.

Um obrigado especial à Ana Martins, Eduardo Oliveira e Malte Dammann que contribuíram com preciosos conselhos e que disponibilizaram dados necessários para realização do presente estudo.

Finalmente, um obrigado muito especial à minha família e ao meu noivo, pelo seu apoio incondicional, a sua enorme ajuda e por estarem sempre presentes a motivarem-me para concluir esta etapa tão importante para mim.

Maria Almeida Fernandes

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo dedica-se à introdução do tema em estudo, falando sobre a sua relevância, os seus objectivos e a metodologia utilizada. É também apresentada a estrutura da dissertação.

1.1 Relevância do Tema

A relevância da marca e o estudo da mesma tem vindo a crescer ao longo dos anos. Segundo Fayrene and Lee (2011), é um tema cada vez mais popular levando alguns investigadores a concluírem que as marcas são um dos activos mais valiosos que uma empresa tem.

Para Keller (2003), *branding* tornou-se uma prioridade de gestão. Tal facto exige que todos os membros de uma organização tenham um conhecimento essencial de alguns aspectos da marca. Para o autor, uma marca forte tem a capacidade de simplificar a tomada de decisão do consumidor, reduzir riscos e criar expectativas. Este resultado é de “valor inestimável para a empresa” (Keller, 2003, p. 7). O autor defende que, o valor acrescentado que a marca tem de um produto ou serviço tem o nome de *brand equity* (capital da marca). Este é o efeito diferencial que o conhecimento do consumidor sobre uma marca tem sobre a resposta do consumidor à actividade de marketing (Keller, 2003, 1999).

1.2 Objectivos da Investigação

O tema principal desta pesquisa é a avaliação da marca, a sua importância para a empresa e sua sobrevivência a longo prazo, tendo em conta as constantes ameaças que vão surgindo e alterações no meio ambiente do marketing. O principal objectivo deste estudo é compreender a razão pela qual continua a ser possível uma marca resistir à evolução do ambiente de marketing e, como esta se mantém relevante na mente dos consumidores. A marca será avaliada com base no conceito de capital da marca à luz do modelo de *Customer-Based Brand Equity* e sua respectiva relevância.

1.3 Metodologia

Este estudo situa-se no paradigma positivista e recorre a uma metodologia quantitativa, mediante o método de investigação por questionário, com uma amostra não probabilística, seleccionada por conveniência a consumidores de chocolate.

1.4 Estrutura da Dissertação

O presente estudo começa por abordar o tema analisado, a sua relevância, objectivos e metodologia aplicada. Em seguida, é apresentada uma revisão da literatura onde é descrita uma visão geral da investigação existente sobre a marca, sobre o capital da marca e *customer-based brand equity* bem como sobre os modelos de construção, reforço e revitalização da marca. É ainda abordada a questão da medição do capital da marca e da personalidade da marca que será utilizada também neste estudo.

Posteriormente, são descritos os modelos teóricos utilizados, bem como os principais objectivos do estudo e as questões de investigação elaboradas para lhes dar resposta.

As secções seguintes são compostas pela metodologia aplicada e pelo contexto empírico em que se insere a investigação, sendo apresentada a empresa Mars Inc, assim como a marca de chocolate analisada - Snickers® - e as estratégias que a elevaram ao lugar de barra de chocolate Nº 1 no Mundo.

Seguidamente é apresentada a análise estatística dos dados e as conclusões decorrentes, assim como as limitações do estudo e as sugestões para futuras pesquisas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo está organizado em sete secções. Primeiro é apresentado o valor da marca e sua relevância. É também definido o conceito de capital da marca e *customer-based brand equity*. A segunda secção destina-se ao modelo de construção de *customer-based brand equity* de Keller (2001) onde a identidade da marca, seu significado, respostas à marca e relacionamentos com a mesma são os principais temas. A terceira secção é dedicada à gestão de marcas a longo prazo, respectiva relevância e actualidade. A secção seguinte explora o modelo de reforço da marca de Keller (1999) composto por diversas estratégias propostas pelo autor. A quinta secção explora o modelo de revitalização da marca de Keller (1999) complementado pelo modelo de Aaker (1991). A sexta secção debate o tema da medição do capital da marca e sua relevância. A sétima e última secção aborda a questão da medição da personalidade da marca.

2.1 Capital da Marca

A importância da marca tem vindo a crescer ao longo dos anos. Segundo Keller e Lehmann (2006), *branding* surgiu como uma prioridade de gestão na última década, devido à crescente percepção de que as marcas são um dos activos intangíveis mais valiosos que as empresas têm.

Segundo os autores, as marcas servem várias funções importantes, desde marcadores para a oferta de uma empresa, até a um nível mais complexo, relacionado com os consumidores, visto que podem simplificar a escolha, prometer um determinado nível de qualidade, reduzir o risco e gerar confiança. Para Keller e Lehmann (2006), as marcas reflectem a experiência completa que os consumidores têm com os produtos e

desempenham um papel importante não só na determinação da eficácia dos esforços de marketing (publicidade), como também ao nível financeiro. Assim, as marcas manifestam o seu impacto em três mercados: mercado consumidor, mercado produto e mercado financeiro. O capital da marca é o valor acumulado pelos benefícios associados a estes mercados (Keller e Lehmann, 2006).

O capital da marca representa o valor acrescentado que a marca tem de um produto ou serviço. “Ao aumentar as receitas e diminuir os custos, o capital da marca aumenta o lucro da empresa” (Keller e Lehmann, 2009, p. 8). A *Customer-based brand equity* ocorre quando os consumidores estão familiarizados com a marca e têm na memória, associações “favoráveis, fortes e únicas” à marca (Wang et al, 2008, p. 306); é “o efeito diferencial que o conhecimento do consumidor sobre uma marca tem sobre a resposta do consumidor à actividade de marketing” (Keller, 1999, p. 102). Para Aaker (1991), o capital da marca é um conjunto de activos e passivos ligados à marca, o nome e símbolo que adicionam, ou subtraem o valor fornecido por um produto ou serviço para uma empresa e/ou os clientes dessa empresa.

Segundo o modelo de Keller (2001), o primeiro passo para a construção de *customer-based brand equity* é garantir a identificação da marca com os consumidores e uma associação da marca na mente dos mesmos. O segundo passo é estabelecer firmemente o significado da marca na mente dos consumidores. O terceiro passo é obter uma resposta do consumidor à identidade e significado de marca e o último passo é converter a resposta da marca por forma a criar uma relação de fidelidade intensa entre os consumidores e os activos da marca.

Para o autor, as questões fundamentais que os consumidores perguntam sobre as marcas, implícita ou explicitamente, são: quem é? (identidade de marca); o que é? (significado da marca); o que é que penso ou sinto sobre a marca? (respostas à marca);

que tipo de associações e que ligação é que eu gostaria de ter com a marca? (relações com marca).

Estas etapas seguem uma ordem específica. O significado de uma marca não pode ser estabelecido sem primeiro criar a identidade da marca; respostas à marca não podem ocorrer sem antes as empresas desenvolverem o significado da marca e as relações com a marca não podem ser criadas sem antes obter uma resposta adequada dos consumidores.

Para Aaker (1991), um forte capital da marca é baseado na lealdade à marca, na sua notoriedade, associações, qualidade percebida e outros activos prioritários da marca como patentes, *trademarks*, relacionamentos entre canais, entre outros. Todas estas podem ser obtidas através da criação de uma identidade clara, uma marca corporativa, comunicação integrada e consistente, fortes relacionamentos com clientes símbolos e slogans. Num estudo, Aaker (1992) perguntou a 250 gestores, "Qual é o maior trunfo que dá à sua empresa uma vantagem competitiva sustentável?" Em primeiro lugar foi referida a qualidade percebida, em segundo lugar o reconhecimento da marca e, em décimo, a lealdade do cliente. Três das dimensões do activo intangível chamado capital da marca foram referidas. Portanto, o autor defende que, quando uma empresa começa a analisar a construção de activos, faz sentido a equipa de gestão olhar para o capital da marca.

2.2 Modelo de *Customer-Based Brand Equity* de Keller (2001)

O processo de construção de *customer-based brand equity* de Keller (2001) é realizado em 6 blocos: saliência, performance, imagens, julgamentos, sentimentos e ressonância como ilustrado na figura 2.1. De seguida irá ser descrito este processo juntamente com a abordagem de Aaker (1991) no que diz respeito à gestão do capital da marca, de forma a ver similaridades entre ambos os processos e a complementaridade existente entre os mesmos.

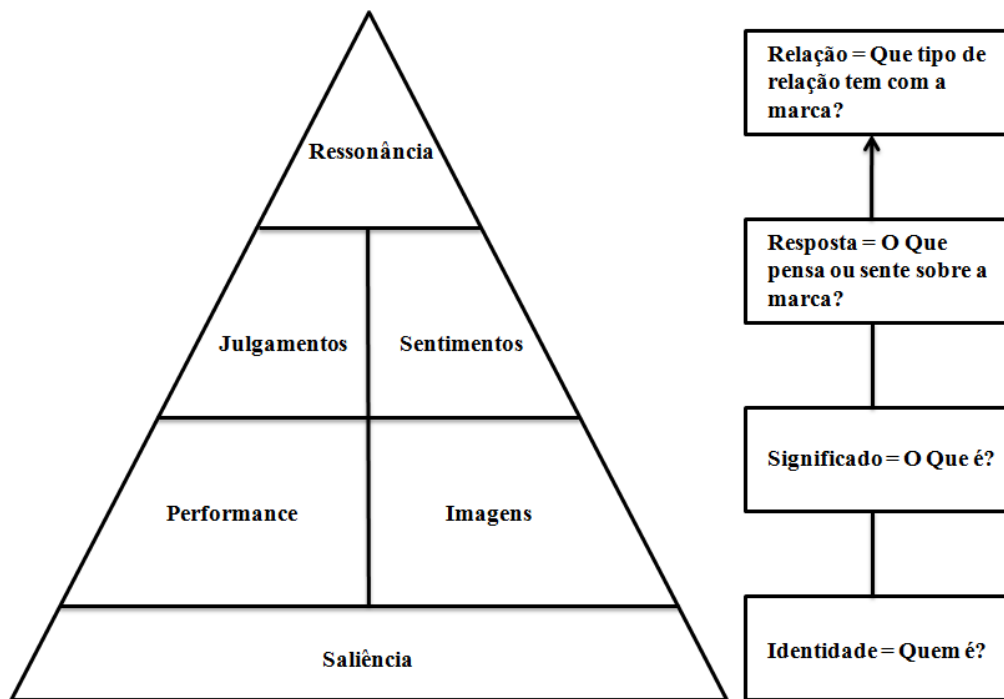


Figura 2.1 – Modelo de *Customer-Based Brand Equity* (Keller, 2001)

2.2.1 Identidade da Marca

Para Aaker (1991) a identidade da marca é o conjunto exclusivo de associações à marca que estabelece uma relação com o consumidor. Estas associações geram valor

através de benefícios emocionais e funcionais. Já Keller (2001) defende que, alcançar a identidade da marca requer a criação de saliência da marca com os clientes. Saliência da marca refere-se aos aspectos de *brand awareness* (notoriedade da marca). Para Keller (2001), construir notoriedade da marca significa garantir que os clientes compreendam a categoria do produto ou serviço onde a marca, concorre e criar ligações claras com produtos ou serviços da marca. Significa fazer com que os clientes saibam quais as necessidades que levaram à concepção da marca para as satisfazer. Aaker (1991) defende que a notoriedade representa a força da presença da marca na mente do consumidor alvo. Trata-se de um *continuum* entre um sentimento incerto de que a marca é reconhecida, a uma crença de que é a única na classe de produto. Para o autor, o papel da notoriedade no capital da marca dependerá do contexto, e de qual o nível de recordação da marca, reconhecimento da marca e *top of mind* da marca que é alcançado.

Segundo Keller (2001) e Aaker (1991), existem duas dimensões de notoriedade da marca, a profundidade e a largura, sendo a profundidade a facilidade com que os clientes se lembram ou reconhecem a marca, e a largura, a quantidade de situações de compra e consumo onde a marca vem à mente. Keller (2001) defende ainda que, para muitas marcas, a questão-chave não é se os consumidores se lembram da marca, mas sim onde e quando é que se lembram e, com que facilidade ou frequência.

2.2.2 Significado da Marca

Segundo Keller (2001), para dar significado a uma marca é importante criar uma imagem da mesma e estabelecer como a marca é caracterizada na mente dos consumidores. O significado da marca engloba a performance e a imagem da mesma, sendo a performance a forma como o produto ou serviço atende às necessidades mais

funcionais dos clientes (propriedades intrínsecas da marca) e a imagem a forma como a marca tenta atender às necessidades mais abstractas (psicológicas ou sociais) dos clientes (propriedades extrínsecas da marca). Segundo o autor, as associações à marca que compõem a imagem e o significado da mesma podem ser descritas de acordo com três dimensões fundamentais: (1) força (o quão fortemente é que a marca se identifica com uma associação à marca), (2) favorável (o quão importantes e valiosas são as associações à marca para os consumidores) e (3) única (com que unicidade é a marca identificada com a associação à mesma). Para criar valor de marca, esta deve ter associações fortes, favoráveis e únicas.

As associações à marca configuram uma das dimensões do modelo de capital da marca de Aaker (1991). O autor defende que as associações à marca representam os vínculos afectivos que ligam a marca ao consumidor, e os vínculos auto-expressivos que fazem da marca uma parte integrante da imagem do consumidor. Para o autor, a associação não só existe como tem um nível de força. Um link para uma marca será mais forte quando baseado em muitas experiências ou exposição a comunicação.

Aaker (1991) defende que, uma marca bem posicionada terá uma posição competitiva atractiva, suportada por fortes associações; estas associações representam as bases para a decisão de compra e de fidelidade à marca. O autor defende ainda que há uma série de maneiras em que as associações criam valor para a empresa, tais como a diferenciação e a criação de atitudes e sentimentos positivos.

2.2.3 Respostas à Marca

As empresas devem ter em atenção como é que os clientes respondem à marca, à actividade de marketing e às fontes de informação. Essas respostas podem ser distinguidas de acordo com os sentimentos e os julgamentos da marca (Keller, 2001), sendo estes últimos opiniões pessoais dos clientes sobre a marca, com base em como juntam diferentes desempenhos e associações de imagens e sentimentos às relações emocionais dos clientes com a marca. Para Aaker (1991), isto define-se como qualidade percebida. Segundo o autor, a qualidade percebida pode ser definida como a percepção do cliente sobre a qualidade geral ou superioridade de um produto ou serviço relativamente à sua finalidade, em relação às alternativas. O consumidor deve perceber a qualidade do que está a ser oferecido e, a marca, para ser bem-sucedida deve desenvolver uma associação com qualidade na mente do consumidor. A qualidade percebida é, em primeiro lugar, uma percepção por parte do cliente. Não pode ser objectivamente determinada, não só por ser uma percepção, mas também porque os julgamentos sobre o que é importante para os clientes estão envolvidos.

Keller (2001) defende que a qualidade percebida ou as respostas à marca devem não só ser acessíveis como vir à mente quando os consumidores pensam na marca.

2.2.4 Relacionamentos com a Marca

Keller (2001) afirma que a ressonância à marca refere-se à natureza do relacionamento dos clientes com a marca e se estes se sentem em sintonia com a marca. Segundo o autor, os relacionamentos com a marca envolvem duas dimensões:

intensidade e actividade, sendo a primeira a força do vínculo de atitude e senso de comunidade, e a segunda, a frequência com que o cliente compra e usa a marca.

A ressonância à marca é o último nível na construção de *customer-based brand equity* e o mais difícil de atingir. Attingir a ressonância é alcançar um ponto em que a relação entre os consumidores e a marca é completamente harmónica. Para Aaker (1991) este nível identifica-se com a lealdade à marca, pois para o autor a lealdade é o núcleo do capital da marca, sem esta as marcas não conseguem desenvolver a equidade. O autor defende que a lealdade à marca é a medida da ligação que um cliente tem com a marca. Reflecte qual a probabilidade de um cliente trocar a marca por outra, especialmente quando esta muda no preço ou nas características do produto. Segundo Aaker (1991), a lealdade impulsiona o sucesso a longo prazo e é desenvolvida e mantida através das associações da marca que são criadas.

2.3 Gestão de Marcas a Longo Prazo

Segundo Keller e Lehmann (2009), o valor da marca a longo prazo depende do quão bem a empresa entende e reconhece o potencial de uma marca, bem como do quão bem a empresa capitaliza esse potencial no mercado. Os autores defendem que perceber esse potencial depende de maximizar o crescimento e a persistência da marca a longo prazo.

O valor da marca a longo prazo depende assim de duas componentes: a visão (reconhecer o valor potencial da marca) e a realização (usar o potencial da marca para obter o máximo de lucro). A visão da marca envolve reconhecer o potencial inerente de uma marca, que se baseia no capital da marca. Esta é definida pelos autores como o

quão bem a empresa é capaz de reconhecer o capital actual da marca, assim como o seu potencial inerente e possível futuro de capital da marca.

Para sobreviver no mercado actual altamente competitivo e em constante mudança, uma marca tem que estar preparada e ter atributos suficientemente enraizados que a ajudem a superar as dificuldades que vão aparecendo.

Segundo Keller (1999), um dos desafios na gestão de marcas é saber lidar com a quantidade de mudanças que ocorrem no meio ambiente.

O meio ambiente no Marketing tem evoluído significativamente ao longo dos anos. Mudanças no comportamento do consumidor, estratégias competitivas, regulamentações governamentais e outros aspectos do ambiente de marketing podem afectar profundamente o destino de uma marca. Segundo Groucutt (2007), as marcas são afectadas por uma combinação de factores internos (clientes, estabilidade financeira e promoção) e externos (políticos, económicos, legais e ambientais). Ao compreender estes factores, uma organização poderá rever a posição da marca no mercado e prever ou planear cenários possíveis de resultados para a mesma.

Os estilos de vida mudaram e, em alguns aspectos, de forma irreversível. As mudanças sociais e ambientais nomeadamente ao nível da alimentação têm contribuído para uma série de preocupações de saúde pública. Todas estas mudanças levam a questionar (1) como é que uma marca cria valor a longo prazo com as constantes ameaças e alterações que surgem no meio ambiente do marketing? (2) como é que uma marca permanece relevante no futuro para os consumidores? (3) o que é que os consumidores valorizam mais numa marca por forma a esta utilizar isso a seu favor?

Do ponto de vista de *customer-based brand equity*, é importante considerar, nas decisões de marketing, mudanças na percepção da marca e da imagem que advêm dessas decisões, e como estas podem ajudar ou prejudicar as decisões de

comercialização. Para Keller (1999), o capital da marca deve ser gerido activamente ao longo do tempo, reforçando o significado da marca e, se necessário, através da revitalização da mesma. Para Aaker (1991) o objectivo da revitalização não é gerar níveis acrescidos de vendas, mas tê-los como base numa maior equidade, um movimento que muitas vezes envolve o reconhecimento melhorado, uma maior qualidade percebida, mudanças de associações, uma expansão da base de consumidores e uma maior lealdade.

Keller (1999) desenvolveu um modelo de gestão de marca a longo prazo, adoptando estratégias de reforço e revitalização da marca, ilustrado nas figuras 2.2 e 2.3, assim como Aaker (1991) desenvolveu um modelo de revitalização. Por forma a conseguir dar resposta às perguntas acima mencionadas irei debruçar-me nestes modelos e evidenciar o exemplo da marca de chocolate Snickers®, a barra de chocolate nº1 no mundo que sobreviveu às várias mudanças do mercado e que se manteve líder mesmo com as diversas ameaças que foram surgindo.

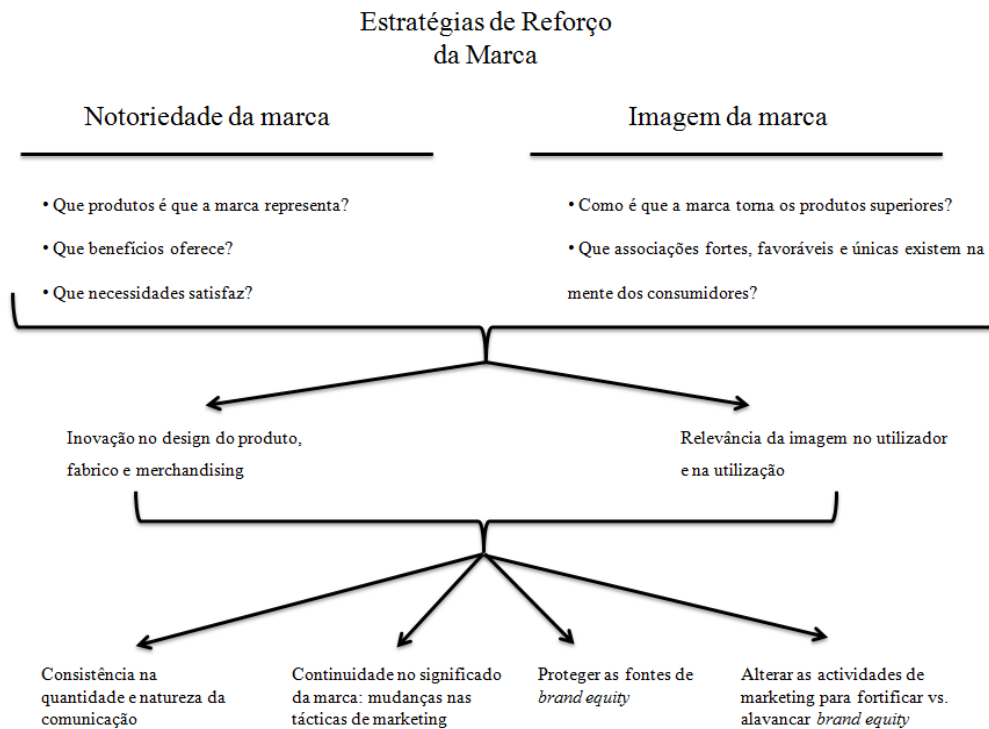


Figura 2.2 - Modelo de Gestão da Marca a Longo Prazo - Estratégia de Reforço da Marca (Keller, 1999)

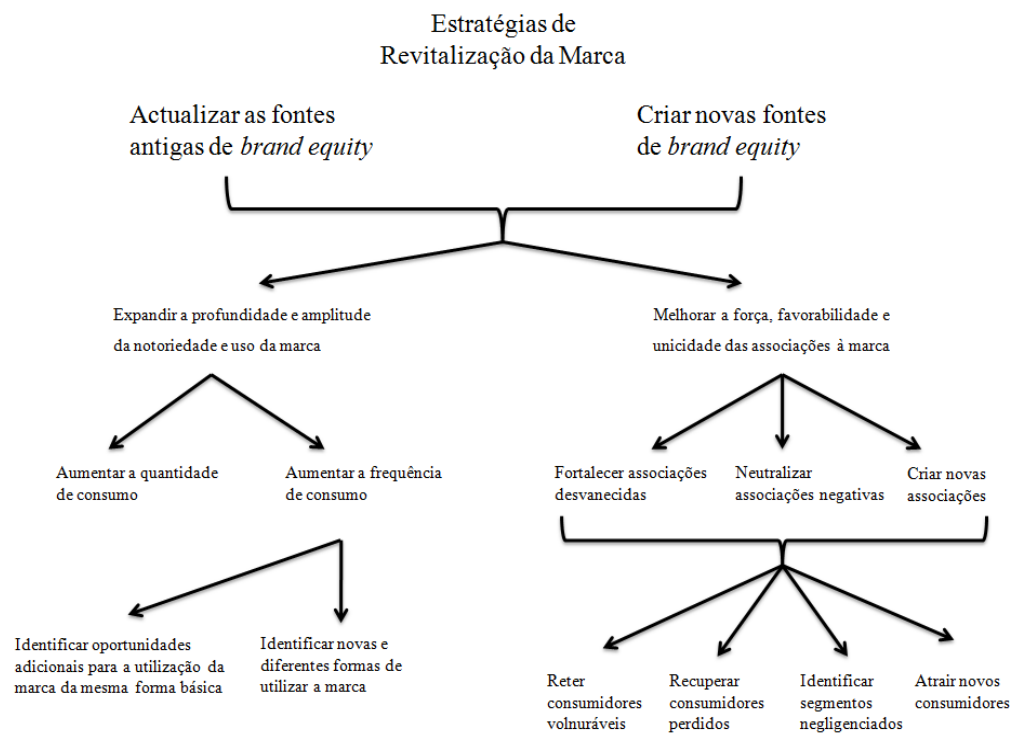


Figura 2.3 - Modelo de Gestão da Marca a Longo Prazo - Estratégia de Revitalização da Marca (Keller, 1999)

2.4 Reforço da Marca

O capital da marca é reforçado por acções de marketing que mostram, de uma forma consistente, o significado da marca para os consumidores (notoriedade e imagem da marca) respondendo a perguntas como: Que produtos é que a marca representa? Que benefícios oferece? Que necessidades satisfaz? Como é que a marca torna os produtos superiores? Quais são as associações mais fortes, favoráveis e únicas de uma marca existentes na mente dos consumidores?

Segundo Keller (1999), o significado da marca tanto em termos de produtos, benefícios e necessidades, como em termos de diferenciação do produto, dependem da abordagem geral da empresa para o desenvolvimento de produtos, estratégias de branding e outras preocupações estratégicas.

2.4.1 Manter a Consistência da Marca

A consistência da marca é fundamental para manter a força e preferência das associações da marca. No entanto, “consistência não significa que se deva evitar fazer qualquer alteração no programa de marketing” (Keller, 1999, p. 104), ser consistente na gestão do capital da marca pode exigir várias mudanças tácticas e alterações a fim de manter a direcção estratégica adequada da marca.

Segundo Keller (1999), apesar destas mudanças, o posicionamento estratégico de muitas marcas líderes permanece notoriamente consistente ao longo do tempo. O autor defende que, apesar destas mudanças tácticas, um factor que contribui para o sucesso destas marcas é a manutenção e continuação do programa de marketing, o que permite preservar a continuidade da marca ao longo do tempo.

2.4.2 Fontes de Protecção do Capital da Marca

Ainda que as marcas devam sempre procurar fontes potenciais de um novo capital da marca, segundo Keller (1999), uma prioridade é preservar e defender as fontes de capital da marca já existentes.

Idealmente, as principais fontes de capital da marca são de valor duradouro. Se assim for, estas associações à marca devem ser protegidas e alimentadas com cuidado.

2.4.3 Fortificar vs Alavancar

Para Keller (1999), na gestão do capital da marca, é importante reconhecer os *trade-offs* entre as actividades de marketing que tentam fortalecer e contribuir para o capital da marca, e aquelas que tentam alavancar ou capitalizar sobre o capital da marca já existente e colher alguns benefícios financeiros.

O autor defende que, acções de marketing que tentam alavancar o capital de uma marca de maneiras diferentes podem vir em detrimento de outras actividades que podem ajudar a fortalecer a marca, mantendo ou aumentando a sua consciência e imagem.

Para Keller (1999), as tácticas de uma marca só devem ser alteradas quando há evidências de que estas deixam de trazer o contributo desejado para manter ou reforçar a equidade da marca.

2.4.4 Associações Relacionadas com o Produto

Para as marcas cujos principais atributos são as associações relacionadas com os produtos e / ou benefícios funcionais, Keller (1999) defende que a inovação no design do produto, fabrico e comercialização é crítica para manter ou aumentar o valor da marca.

Para Keller (1999), a inovação no design do produto e merchandising pode fazer com que a fortuna de uma marca renasça e a falta desta pode trazer graves consequências. Segundo o autor, as inovações do produto são fundamentais para as marcas com base no desempenho, cujas fontes de capital da marca assentam essencialmente nas associações relacionadas com o produto. Em alguns casos, os avanços do produto podem envolver extensões de marca baseadas em novos ingredientes ou aspectos. O autor defende que o *timing* da divulgação e a introdução de um aperfeiçoamento do produto é muito importante.

2.4.5 Associações Não-Relacionados com o Produto

Para as marcas cujos principais atributos são as associações não-relacionadas com os produtos e são benefícios experiências ou simbólicos, Keller (1999) defende que a relevância no uso e utilização das imagens é fundamental. Devido à sua natureza intangível, associações não-relacionados com o produto podem ser potencialmente mais fáceis de mudar.

O autor relata que um reposicionamento significativo pode ser perigoso porque, uma vez que os consumidores formam uma forte associação à marca, a sua imagem pode ser difícil de mudar. Os consumidores podem optar por ignorar ou simplesmente

não serem capazes de se lembrarem do novo posicionamento quando diferentes associações à marca já existem na memória.

Assim, “para estratégias de reposicionamento dramáticas funcionarem, novos *claims* de marca devem ser apresentados de forma convincente” (Keller, 1999, p. 110).

2.5 Revitalização da Marca

“Mudanças nos gostos e preferências dos consumidores, o surgimento de novos concorrentes e/ou novas tecnologias, ou qualquer outro desenvolvimento no ambiente de marketing podem potencialmente ter um efeito profundo sobre o destino de uma marca” (Keller, 1999, p. 110).

Para receber os seus activos, as marcas têm por vezes que “retornar às suas raízes” para recuperar fontes de perda de equidade.

Keller (1999) defende que rever activos de uma marca requer que fontes perdidas do capital da marca sejam recuperadas, ou que novas fontes do capital da marca sejam identificadas e estabelecidas. O autor afirma que as marcas que se querem revitalizar têm que fazer mudanças mais "revolucionárias" do que "evolucionárias" para reforçar o significado da marca.

O modelo de *customer-based brand equity* de Keller (2001) permite compreender como melhor actualizar velhas fontes do capital da marca, ou criar novas fontes de valor para atingir o posicionamento pretendido. Duas abordagens são possíveis: (1) ampliar a profundidade e / ou amplitude da notoriedade da marca, melhorando a recordação do consumidor e reconhecimento da marca durante as configurações de compra ou consumo; e, (2) melhorar a força, favorabilidade e unicidade das associações à marca que compõem a imagem de marca. Esta abordagem

pode envolver programas direccionados para novas ou já existentes associações à marca.

Os modelos de Keller (1999) e Aaker (1991) no que diz respeito à revitalização de uma marca são similares e complementares. Ambos se preocupam com: (1) a expansão da notoriedade da marca; (2) a identificação de novas oportunidades de utilização ou utilizações adicionais; (3) o equilíbrio de novos e antigos mercados-alvo; (4) o reposicionamento/melhoramento da imagem da marca; (5) o aumento do produto/expansão da marca; e (6) a obsolescência de produtos existentes.

Embora cada autor forneça uma perspectiva útil, proporcionando uma rota diferente para a revitalização, nenhum é mutuamente exclusivo. Cada um tem diferentes perspectivas e a utilização de ambos maximiza a possibilidade de uma boa abordagem ser aplicada.

2.5.1 Expansão da Notoriedade da Marca

Para Keller (1999) e Aaker (1991), uma forma útil de construção do capital da marca é aumentar a amplitude do conhecimento da marca, certificando-se que os consumidores não se esquecem da marca e de pensar em comprá-la ou consumi-la, nas situações em que a marca possa satisfazer as suas necessidades e desejos. Os autores defendem que, a forma mais adequada é a criação de novas fontes de equidade, empregando tácticas que aumentam o uso, nomeadamente (1) aumentar o nível ou quantidade de consumo; (2) aumentar a frequência de consumo;

Aumentar a frequência de utilização envolve a “identificação de oportunidades novas e adicionais para utilização da marca da mesma forma, ou a identificação de novas e diferentes formas de utilização da marca” (Keller, 1999, p. 112). Para Aaker

(1991), a frequência e nível de utilização podem ser aumentadas utilizando estratégias como a comunicação, tornar o uso mais fácil ou mais conveniente, oferecer incentivos, reduzir as consequências indesejáveis do uso frequente e proporcionar a utilização em diferentes ocasiões e locais.

Identificar oportunidades de utilização novas ou adicionais. Em alguns casos, a marca pode ser considerada útil apenas em certos lugares e em certos momentos, especialmente se esta tem fortes associações de marca para situações de utilização específicas ou de quem utiliza. Keller (1999) e Aaker (1991) defendem que o aumento do uso pode ser obtido através da melhoria da notoriedade top-of-mind, da publicidade ou de novas embalagens.

Identificar novas e diferentes formas de usar a marca. Segundo os autores, identificar novas e diferentes formas de aplicação de uso é uma abordagem utilizada para aumentar a frequência de uso. Keller (1999) dá como exemplo empresas de produtos alimentares que anunciam novas receitas e utilizam os seus produtos de forma totalmente diferente.

2.5.2 Melhorar a Força, Favorabilidade e Unicidade das Associações à Marca.

Embora as mudanças na percepção da marca sejam provavelmente o meio mais fácil de criar novas fontes do capital da marca, Keller (1999) relata que alterações mais profundas são por vezes necessárias. O autor defende que um novo programa de marketing pode ser necessário para melhorar a força, favorabilidade e unicidade das associações à marca, que compõem a imagem de marca.

Segundo o autor, um problema comum para marcas já maduras e estabelecidas é que devem ser mais contemporâneas, criando situações de uso relevante, um perfil de

utente mais contemporâneo, ou uma personalidade mais moderna. “A actualização de uma marca pode envolver uma combinação de novos produtos, nova publicidade, novas promoções e novas embalagens” (Keller, 1999, p. 114). Segundo o autor, a segmentação com base em variáveis demográficas e identificação de segmentos negligenciados é uma opção viável de revitalização da marca.

2.5.3 O Equilíbrio de Novos e Antigos Mercados-Alvo.

Todas as empresas enfrentam *trade-offs* nos seus esforços para atrair novos clientes, relativamente aos esforços para manter os já existentes. Segundo Keller (1999), o desafio do marketing em adquirir novos clientes encontra-se em fazer com que a marca seja relevante para os consumidores de gerações diferentes, grupos distintos e estilos de vida. Para que isto seja possível o autor propõe a adopção de múltiplos programas de comunicação de marketing (abordagem para atrair novos segmentos de mercado para uma marca, desde que satisfaçam os segmentos correntes) e extensões de marcas e sub-marcas (uma extensão de linha ou criar uma nova sub-marca).

Já Aaker (1991) fala da importância do reposicionamento da marca. O autor relata que a estratégia de posicionamento pode tornar-se inadequada, uma vez que se torna obsoleta com o tempo. A idade do mercado-alvo ou as associações tornam-se menos atraentes conforme os gostos e a moda se vão alterando, e por isso, o autor defende que adicionar valor através da diferenciação e alcançar novas associações é uma abordagem a considerar no processo de reposicionamento de uma marca.

2.5.4 Marcas Reformadas ou Ampliação do Produto.

Deve-se reconhecer que, devido a mudanças dramáticas ou negativas no ambiente de marketing, não vale a pena salvar algumas marcas. No entanto, tem que se ter cuidado quando se está a tomar a decisão entre reformar a marca ou ampliá-la.

Existem casos em que, segundo Aaker (1991), quando um produto está próximo de se tornar uma comodidade deve-se considerar aumentá-lo, fornecendo serviços ou recursos não esperados pelo cliente, que vão além do que está a ser oferecido. O autor defende que há duas maneiras de vencer, fazer algo melhor, ou fazendo algo extra ou diferente. Com um produto maduro é mais viável fazer algo extra ou diferente do que melhor.

Para Aaker (1991), ao fornecer um produto ou serviço para uma organização, a chave é fazer com que os consumidores estejam envolvidos no processo, por forma a encontrar meios para melhorar o produto ou serviço. O envolvimento do consumidor não só ajuda a identificar a área mais adequada sobre a qual trabalhar, como também faz o esforço visível para o consumidor e ajuda a implementação e solução da proposta. O autor defende que a ampliação da marca é uma estratégia natural para a empresa que procura crescer e explorar os seus recursos.

Já Keller (1999) defende que, com o espaço de prateleira a ser tão requisitado, a consolidação da marca é, cada vez mais, vista como uma opção necessária para criar uma marca mais forte, cortar nos custos e focar esforços de marketing. Por isso o autor propõe reduzir o número de tipos de produto ou consolidar uma marca numa mais forte em vez de a ampliar. Assim, o autor defende que tornar produtos existentes obsoletos é uma decisão válida e por vezes necessária. A decisão de reformar uma marca depende, assim, de uma série de factores relacionados com a força da marca, o mercado e

concorrentes. “O desafio de todos esses esforços para modificar a imagem da marca é o de não destruir o património já existente” (Keller, 1999, p. 119).

2.6 Medir o Capital da Marca

Muita atenção tem sido dedicada recentemente ao conceito de capital da marca e *customer-based brand equity* (Keller, 1993, p. 1). O capital da marca tem sido visto a partir de uma variedade de perspectivas de vários autores (Aaker 1991, 1992; Keller 1993; Rajh, 2002; Fayrene and Lee 2011).

Existem várias formas de medir o capital da marca. Por ser uma questão já muito fundamentada e dada a sua importância existem vários autores com métodos diferentes para a medição do mesmo.

Keller (1993), por exemplo, defende que existem duas abordagens básicas para a medição do capital da marca: a indirecta e a directa. A abordagem indirecta tenta avaliar as fontes potenciais de *customer-based brand equity*, medindo o conhecimento da marca (percepção da marca e significado da marca) e é útil para identificar que aspectos do conhecimento da marca, que provocaram resposta diferencial, criam *customer-based brand equity*. A abordagem directa tenta medir *customer-based brand equity* mais directamente, através da avaliação do impacto do conhecimento da marca na resposta do consumidor aos diferentes elementos do programa de marketing da empresa. Esta abordagem é útil para determinar a natureza da resposta diferencial. O autor defende que ambas as abordagens são complementares e devem ser utilizadas juntas.

Já Aaker (1996) defende o modelo das “Dez Medidas do Capital da Marca” onde medidas à lealdade, qualidade percebida, associações à marca, notoriedade da marca e o

comportamento do mercado são tomadas de forma a conseguir definir todo o âmbito do capital da marca. O modelo final, conforme apresentado na figura 2.4, é composto por medidas de lealdade, medidas de qualidade percebida / liderança, medidas de associações / diferenciações, medidas de notoriedade e medidas do comportamento do mercado.

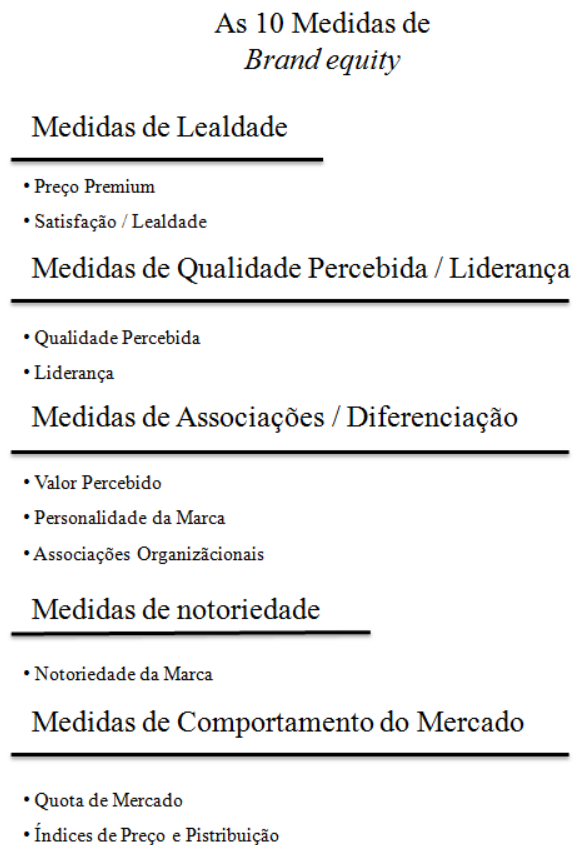


Figura 2.4 – Modelo das Dez Medidas do Capital da Marca (Aaker, 1996)

Rajh (2002), numa tentativa de elaborar uma forma simples de medir *customer-based brand equity*, desenvolveu a escala de *customer-based brand equity*. Segundo o autor, pelo facto deste instrumento ser baseado no modelo teórico do Keller (1993, 1998), a utilidade do método de gestão é assegurada em termos da sua capacidade de diagnóstico e capacidade de fornecer instruções para as actividades de marketing.

A percepção da marca e a favorabilidade, força e unicidade das associações à marca são utilizadas como dimensões na escala. Esta foi desenvolvida após três estudos, durante os quais o conjunto inicial de itens foi purificado e a confiabilidade e validade da escala foram avaliadas. Segundo o autor, os gestores podem beneficiar do instrumento desenvolvido de diversas formas. Em primeiro lugar, este modelo consiste num pequeno número de itens e, em geral, é simples e fácil de usar. Em segundo lugar, o pequeno número de itens permitem que as fontes do capital da marca sejam medidas de acordo com um bem-aceite e documentado modelo teórico. Por último, o autor acredita que este instrumento oferece a capacidade de identificar os pontos fortes e fraquezas da marca, em termos de fontes do capital da marca, uma vez que proporciona inúmeras possibilidades para o direccionamento das actividades de marketing, a fim de melhorar o potencial das dimensões problemáticas e reforçar as dimensões que apresentam um bom desempenho.

Yoo e Donthu (2001), desenvolveram uma escala multidimensional de capital da marca (MBE), com base nos modelos de Aaker (1991) e Keller (1998) e respectivas dimensões do capital da marca: lealdade, notoriedade, qualidade percebida e associações.

O modelo inicial dos autores assentava no capital da marca composto pelas quatro dimensões de Aaker (1991) e Keller (1998): lealdade, notoriedade, qualidade percebida e associações. Após o teste de 48 itens de medida, do processo de purificação da escala MBE e teste piloto a escala passou para 10 itens de medida. No final os autores verificaram apenas três dimensões para o capital da marca, juntando na mesma dimensão a notoriedade da marca e associações da mesma. As dimensões passaram a ser então: a lealdade, a qualidade percebida e a notoriedade/associações à marca.

Segundo Yoo e Donthu (2001), um estudo de *customer-based brand equity* precisa de uma medida que avalie o capital da marca individual do consumidor, algo que esta escala faz. Os autores defendem que este estudo desenvolve uma medida do capital da marca confiável, válido e parcimonioso.

2.7 Medir a Personalidade da Marca

Muita atenção tem sido dada à importância da medição da personalidade da marca quando se estuda o comportamento do consumidor. Segundo Aaker (1997), a personalidade da marca refere-se ao conjunto de características humanas associadas a uma marca. Aaker (1997), para medir a personalidade, recorre ao uso da metáfora da personificação e define este conceito como sendo o “conjunto de características humanas associadas a uma marca” (Aaker, 1997, p. 347).

A escala da autora, apresentada na figura 2.5, consiste em 42 itens agrupados em cinco dimensões, sendo estas: “Sinceridade”, “Excitação”, “Competência”, “Sofisticação” e “Rudeza”.

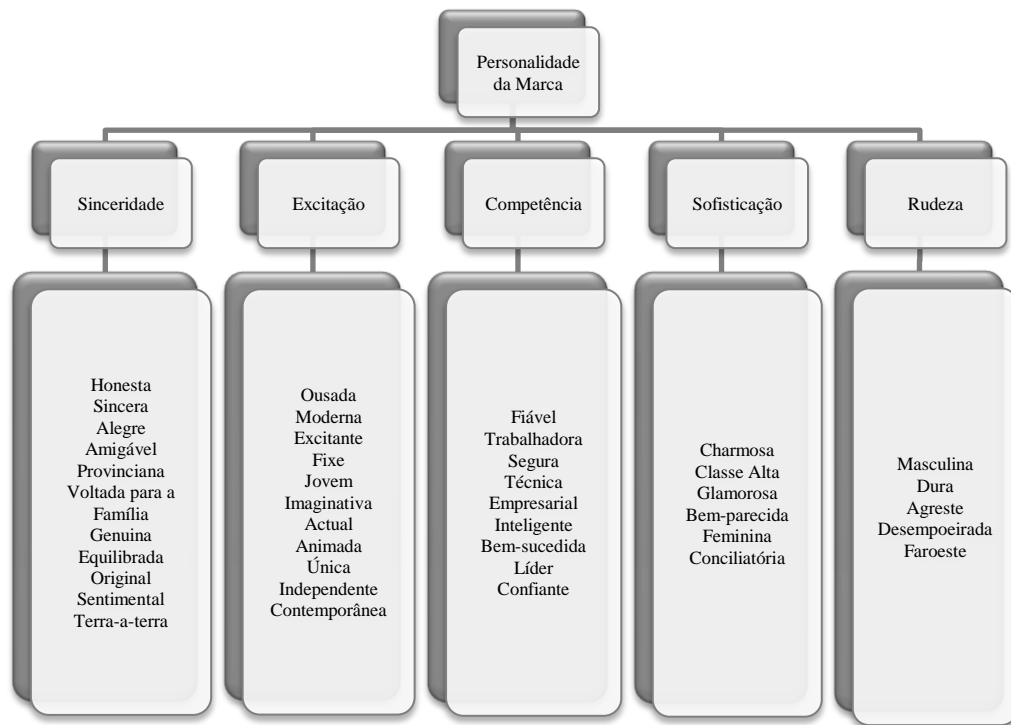


Figura 2.5 – Escala da Personalidade da Marca (Aaker, 1997)

Davies *et al.* (2004) acharam a escala de Aaker (1997) incompleta devido a esta apenas destacar a perspectiva externa da empresa (imagem corporativa) e inter-relacionar ambas as perspectivas, internas e externas, mas não medi-las simultaneamente.

Com o objectivo de melhorar a escala de Aaker (1997), Davies *et al.* (2004) desenvolveram a escala de carácter corporativo, também seguindo uma linha de pesquisa que mede a personalidade através da metáfora da personificação. Os autores acreditam que as metáforas podem ajudar a compreender uma ideia complexa como conceito da marca, podem estimular as associações entre ideias novas e convidam o consumidor a ligar duas ideias.

Nesta escala os consumidores são convidados a imaginar que a empresa / marca, ganha vida como se fosse uma pessoa e a descrevê-la, manifestando a sua concordância

ou discordância através de uma escala de cinco pontos de Likert, utilizando os 49 itens propostos pelos autores.

A escala final, conforme apresentada na tabela 2.1, é composta por 49 itens organizados em 16 facetas, distribuídas em sete dimensões sendo estas: "Concordância", "Empreendedorismo", "Competência", "Elegância", "Severidade", "Informalidade" e "Machismo".

Isto significa que as empresas tendem a ser vistas tanto como competentes e concordantes, machistas, severas, elegantes, empreendedoras e informais.

Segundo os autores, se uma marca é considerada como uma pessoa, implica que uma marca pode ter emoções e traços de personalidade, pode ser distinta dos seus concorrentes e pode inspirar relacionamentos. Para Chun (2005), uma vantagem da escala de carácter corporativo é o facto de esta ser válida para medir também a imagem e identidade da marca. Davies *et al.* (2006) defendem que, a cadeia da reputação liga a identidade da empresa à satisfação e lealdade dos seus colaboradores e a imagem da empresa à satisfação e lealdade dos seus clientes, permitindo verificar discrepâncias existentes entre ambas.

Tabela 2.1 – Escala de Carácter Corporativo: Dimensões, Facetas e Itens

Dimensão	Faceta	Item
Concordância	Calorosa	Amigável, Agradável, Aberta, Directa.
	Empática	Interessada, Tranquilizadora, Disponível para Ajudar, Concordante.
	Íntegra	Honesta, Sincera, De Confiança, Socialmente Responsável.
Empreendedorismo	Moderna	Fixe, Na Moda, Jovem.
	Aventureira	Imaginativa, Actual, Excitante, Inovadora.
	Ousada	Extrovertida, Ousada.
Competência	Responsável	Fiável, Segura, Trabalhadora.
	Líder	Ambiciosa, Orientada para o Sucesso, Dominante.
	Tecnocrata	Técnica, Empresarial
Elegância	Elegante	Charmosa, Com Estilo, Elegante.
	Prestigiada	Com Prestígio, Exclusiva, Refinada.
	Snob	Snob, Elitista.
Severidade	Egotísta	Arrogante, Agressiva, Egoísta.
	Dominadora	Centrada Nela Própria, Autoritária, Controladora
Informalidade	Nenhum	Despretensiosa, Simples, Fácil de Lidar
Machismo	Nenhum	Masculina, Dura, Agreste

Fonte: Davies *et al.* (2004)

3. MODELO TEÓRICO

Este capítulo dedica-se aos modelos teóricos utilizados no presente estudo e está dividido em duas secções. A primeira fala dos modelos adoptados e a segunda dos objectivos de pesquisa e respectivas questões de investigação, que se baseiam nas descrições dos activos do capital da marca como instrumentos para medir o capital da marca em questão.

3.1 Modelos Teóricos Adoptados

O modelo de medição do valor da marca adoptado é o de Aaker (1996) denominado “As Dez Medidas do Capital da Marca”. O autor define três objectivos para o modelo sendo estes: (1) Definir todo o âmbito do capital da marca, incluindo a notoriedade, a qualidade percebida, a fidelidade e as associações; (2) Os indicadores deverão espelhar as abstracções que realmente impulsionam o mercado; (3) Os indicadores são sensíveis às mudanças do capital da marca.

Segundo o autor, o modelo é flexível às necessidades do investigador pelo que nem todos os indicadores propostos pelo autor serão utilizados no presente estudo e, serão incluídos indicadores propostos por Rajh (2002) para medir a força, favorabilidade e unicidade das associações à marca, por Keller (1999) para conseguir determinar pontos específicos dos modelos de reforço e revitalização do autor na marca avaliada e finalmente, a escala de carácter corporativo (Davies *et al*, 2004) para medir a personalidade da marca. Este último instrumento de medida é acrescentado com o objectivo de complementar o modelo de Aaker (1996) no que diz respeito à personalidade da marca. Considerando que Aaker (1996) apenas questiona se a marca

tem personalidade ou se o consumidor tem uma imagem clara da pessoa que utilizaria a marca, surgiu a curiosidade de perceber se aferindo de forma mais profunda (recorrendo a mais associações à marca, através da escala de carácter corporativo) a personalidade da marca, e se ela se relaciona ou acrescenta valor na percepção do capital da marca.

A tabela 3.1 apresenta os modelos adoptados para a realização do presente estudo.

Tabela 3.1 - Modelos Teóricos Adoptados

Autor	Modelo Teórico	Elemento	Dimensões
Aaker, 1996	10 Medidas do Capital da Marca	Lealdade	Preço premium, Satisfação / Lealdade
		Qualidade Percebida / Liderança	Qualidade percebida, Liderança
		Associações / Diferenciação	Valor percebido, Personalidade da marca
		Notoriedade	Notoriedade, Diferenciação
Keller, 1999	Estratégias de Reforço e Revitalização da Marca	Imagem	Inovação, Relevância
		Notoriedade	Consistência, Continuidade
		Frequência	Frequência
Rajh, 2002	Escala CBBE	Associações	Força, Favorabilidade, Unicidade
Davies et al. 2004	Escala de Carácter Corporativo	Personalidade	Agradabilidade, Empresa, Competência, Chique, Crueldade, Informalidade, Machismo

3.2 Objectivos e Questões de Investigação

Com o objectivo de compreender como é que uma marca cria valor a longo prazo e como esta se mantém relevante na mente dos consumidores, será evidenciado o exemplo da marca de chocolate Snickers®, a barra de chocolate nº1 no mundo, que sobreviveu às várias mudanças do mercado, e que se manteve líder mesmo com as diversas ameaças que foram surgindo. O objectivo é avaliar o capital da marca em Portugal, abordando também a personalidade da marca e as estratégias de reforço da mesma.

Assim, tendo em conta a natureza exploratória do estudo, as questões de investigação são:

Q1 - Qual o capital da marca Snickers®?

Q2 – Existem relações entre a personalidade da marca e as dimensões do capital da marca Snickers®?

Q3 – É relevante a importância dada pelos consumidores, às dimensões de reforço da marca?

As variáveis a serem analisadas são a notoriedade, associações, qualidade percebida, lealdade, personalidade, consistência e frequência.

4. METODOLOGIA

Este capítulo descreve a metodologia utilizada para a recolha e análise dos dados empíricos, guiada pelas questões de investigação acima apresentadas.

Está dividido em quatro secções, sendo na primeira apresentado o tipo de metodologia utilizada, na segunda é apresentado o desenho da amostra, as principais características do universo considerado e a recolha de dados e, no final, é descrita a elaboração e estrutura do questionário, assim como do pré-teste realizado.

4.1 Metodologia Adoptada

O presente estudo é de natureza exploratória e situa-se no paradigma positivista. Recorre a uma metodologia quantitativa, mediante o método de investigação por questionário, com uma amostra não probabilística, seleccionada por conveniência a consumidores de chocolate.

4.2 Desenho da Amostra e Recolha de Dados

Com o objectivo de avaliar o capital da marca Snickers® foi desenvolvido um questionário, para avaliar a percepção dos consumidores da marca Snickers® tendo em conta os indicadores dos modelos teóricos adoptados.

A amostra do presente estudo é não probabilística de conveniência. A recolha de dados foi realizada através de um questionário online utilizando a ferramenta Qualtrics fornecida pelo Instituto Superior de Economia e Gestão. Cada questionário foi codificado a fim de permitir o anonimato dos dados, mas também a recuperação das

informações de origem. Um e-mail foi enviado a cerca de 300 indivíduos com o objectivo de apresentar o projecto de pesquisa e esclarecer as instruções de preenchimento dos questionários. Neste e-mail foi apresentado o link direccionado para o questionário e a data limite para participação. O questionário foi ainda colocado na aplicação *facebook*® com uma nota explicativa do projecto de pesquisa e respectivas instruções de preenchimento.

Um total de 182 questionários foram respondidos, dos quais 107 foram úteis o que perfaz uma taxa de resposta de 58,8%.

O processo de elaboração do questionário e sua descrição será o tema da próxima secção.

4.3 Elaboração e Estrutura do Questionário

O questionário utilizado para avaliar a percepção dos consumidores da marca *Snickers*® foi desenvolvido pelo investigador com base nos modelos teóricos adoptados.

A versão final está dividida em três partes, tendo a primeira uma introdução que explica a natureza do projecto de pesquisa, a importância da colaboração do entrevistado, o carácter anónimo das informações e o tempo estimado para concluir o inquérito. Instruções para o preenchimento do questionário foram também prestadas.

Na primeira secção do questionário os participantes são solicitados a fornecer dados sobre (1) as marcas de chocolates que conhecem; (2) a sua marca preferida e (3) a frequência de consumo da marca preferida num mês. Na segunda secção do questionário os participantes são solicitados a fornecer dados específicos sobre a marca *Snickers*®. Estes são questionados se são consumidores da marca, caso não sejam, os

participantes são convidados a passar para a terceira e última secção do questionário, sendo solicitados a fornecer dados sobre a sua informação demográfica. No caso de serem consumidores da marca, os participantes são solicitados a fornecer dados sobre (1) a frequência de consumo da marca; (2) como descrevem a sua atitude em relação a Snickers®, segundo uma escala de Likert de cinco pontos com sete características pré definidas (gosto de Snickers®, tenho orgulho em ser consumidor de Snickers®, Sinto-me feliz por consumir Snickers®, sou leal a Snickers®, tenho afinidade com a marca Snickers®, recomendo muitas vezes Snickers® a outras pessoas, o chocolate Snickers® representa uma boa relação qualidade preço); (3) que características consideram que a marca Snickers® tem, segundo a escala de Likert de cinco pontos com oito características pré definidas (satisfaz as minhas necessidades, é líder no seu segmento, é consistente na sua posição, é consistente na sua comunicação, é diferente de outras marcas, é inovador e actualizado) e, (4) são convidados a imaginar que a marca Snickers® tenha “vindo à vida como uma pessoa” e a avaliá-la segundo 49 itens da escala de carácter corporativo (Davies *et al*, 2003). O objectivo desta questão foi identificar traços de personalidade associados à marca Snickers®.

Na última secção do questionário os participantes são solicitados a fornecer dados de natureza demográfica, respondendo a questões como (1) sexo; (2) estado civil; (3) idade; (4) nível escolar mais elevado que frequentou; (5) o escalão a que pertence o seu rendimento mensal e, (6) a sua profissão.

O questionário termina com uma advertência para a verificação do cumprimento integral do mesmo e uma nota de agradecimento pela participação.

4.4 Pré-Teste

Antes da sua aplicação, o questionário foi sujeito a um pré-teste a 20 consumidores para testar a percepção das perguntas inseridas e detectar eventuais erros. As alterações sugeridas foram consideradas na versão final do questionário.

5. CONTEXTO EMPÍRICO

Este capítulo apresenta o contexto empírico do estudo. A importância de estudar a evolução de Snickers® e a sua liderança ao longo dos anos é apoiada pelo actual contexto da empresa e pelas principais considerações da revisão de literatura acima realizada. A informação aqui apresentada foi integralmente cedida pela empresa.

5.1 Breve Apresentação de Mars Inc.

Mars, Incorporated produz algumas das marcas mais importantes no mundo. A empresa familiar gera mais de 28 bilhões de dólares em vendas anualmente e defende que a base do seu sucesso não é o dinheiro, mas sim a criatividade e adaptabilidade constante da empresa às novas tendências, tendências essas que guiam a Mars passo a passo depois de quase um século de actividade.

A história começa em 1911, em Tacoma E.U.A. onde Frank C. Mars fundou uma “fábrica de doces” na sua própria cozinha onde começou a obter um rendimento modesto. A ideia de Frank era fazer algo diferente, algo completamente novo, um chocolate que levaria as pessoas a ficarem na fila à espera durante muito tempo. Assim, em 1923 Frank, juntamente com seu filho Forrest, combinou três diferentes ingredientes populares na época: doce de chocolate, barra de chocolate e leite maltado, uma nova bebida na época com um gosto a caramelo. Criou a maior barra de chocolate da altura, uma barra de chocolate espessa e cremosa que foi a primeira pedra na fundação de uma companhia líder global: a Mars Incorporated.

A empresa desenvolve a sua actividade com base em cinco princípios: qualidade, responsabilidade, mutualidade, eficiência e liberdade. A família esforça-se

continuamente para colocar estes princípios em acção, fazendo a diferença para as pessoas e para o planeta. Estes cinco princípios conduzem as escolhas, as acções diárias e a forma como gerem os negócios. Dois princípios em particular destacam-se para a empresa, "um benefício mútuo é um benefício partilhado: um benefício partilhado resistirá"; e a responsabilidade, porque com a responsabilidade a empresa compromete-se a garantir a entrega de benefícios mútuos a todos aqueles com quem se relaciona: colaboradores, consumidores, parceiros comerciais, a comunidade e o planeta.

A Mars, Incorporated é regida por um Conselho de Administração composto por membros da família Mars. A empresa é gerida por uma equipa de gestão global liderada pelo presidente e CEO Paul S. Michaels. A equipa de gestão da empresa traz uma riqueza de experiências para o seu controlo das operações quotidianas dos negócios em seis segmentos: alimentação para animais, chocolate, comida, Wrigley gum e confeitaria, bebidas e simbiociência. Num esforço para continuar a crescer e sustentar a melhoria no seu desempenho, a Mars tem alinhado a sua estrutura de liderança mundial com estes segmentos de negócios.

Presente em Portugal, desde 1990, a Mars emprega sensivelmente 96 associados e actua em 5 áreas de negócio: chocolates, alimentação para animais, produtos alimentares, gelados e, pastilhas e confeitaria. MARS®, TWIX®, SNICKERS®, M&M'S®, MALTESERS®, SUGUS®, ORBIT®, PEDIGREE®, WHISKAS®, SHEBA®, PERFECT FIT® e UNCLE BEN'S® - são algumas das marcas das quais são comercializadas em Portugal. A empresa está sediada na localidade de Porto Salvo, em Oeiras.

Como um fabricante global de alimentos, a Mars aspira a ser líder na criação de um ambiente mais saudável, fazendo uma contribuição significativa para a promoção de

um estilo de vida saudável através dos seus produtos e do seu comportamento empresarial, que visa assegurar o consumo responsável das suas marcas.

Como tal, e por forma a ir de encontro com o que acredita, a Mars adopta uma estratégia assente em três valores fundamentais de apoio às suas aspirações, sendo estes a informação, a responsabilidade e a inovação.

Informação porque a Mars acredita que os consumidores querem fazer escolhas informadas, por isso assegura que está empenhada em fornecer informações claras sobre os valores nutricionais e ingredientes dos seus produtos.

Responsabilidade porque a empresa acredita que utiliza o marketing dos seus produtos com responsabilidade. Como exemplo disso defende que foi a primeira empresa de alimentos a comprometer-se globalmente a não anunciar para crianças menores de 12 anos. Elaborou um código interno de conduta, que abrange todas as técnicas de marketing.

Inovação porque a empresa visa oferecer ao consumidor opções para as suas necessidades e para o seu estilo de vida abrangendo desde um mimo ocasional, a um snack que contribui para uma dieta saudável e até a um alimento cientificamente provado que atinge as necessidades específicas de saúde.

5.2 Marca Analisada e Suas Estratégias: Snickers®

Confeccionado pela família Mars desde 1930, Snickers® é a barra de chocolate nº1 no mundo e caracteriza-se pelo delicioso contraste de sabor proporcionado pelo salgado do amendoim torrado e pelo suave caramelo envolto em chocolate de leite. O seu posicionamento é o de combustível para homens: “Snickers® mata-te a fome e dá-te energia para enfrentares todos os desafios”. O seu consumidor alvo é constituído por

jovens dos 15 aos 24 anos de idade, irreverentes e activos que procuram energia pura. Um estudo feito pelo U&A Ipsos Focus 2006 (amostra 600 indivíduos em Portugal) mostra que a marca tem uma elevada notoriedade (83%). Os seus principais concorrentes em Portugal são o Kit Kat, o Kinder Bueno e o Lion.

Todos os dias são produzidas 15 milhões de Snickers® que representam um negócio de 2 biliões de dólares.

A estratégia adoptada pela marca assenta em três princípios: a informação, renovação e inovação. É uma estratégia simples, objectiva e de total partilha de informação com os consumidores pois é assumida e mostrada aos consumidores e concorrentes.

5.2.1 Informação

Uma estratégia que vai de encontro à estratégia da própria empresa e não só da marca em si. A Mars acredita que os consumidores precisam e querem ser mais informados, por isso, compromete-se a estar empenhada em ter a certeza que a informação certa é claramente posta à disposição do consumidor, para que este possa fazer uma escolha informada acerca dos seus produtos. Na maioria dos países, este é um esforço voluntário e a empresa tem liderado o caminho para promover a transparência com o consumidor.

A estratégia da empresa assenta na informação também no sentido do compromisso de Marketing Responsável. A Mars não só foi a primeira empresa de alimentos a anunciar a nível mundial que já não comunica para crianças menores de 12 anos como uma empresa responsável, pois acredita que apenas após essa idade é que os consumidores estão aptos a fazer escolhas conscientes sobre os seus produtos, como

também exige gestores de marketing e agências de publicidade para testar e dar cumprimento ao seu compromisso de Marketing Responsável e o seu código de marketing.

No que diz respeito à comunicação, esta não compromete a prossecução de uma dieta saudável, equilibrada e estilo de vida activo e não incentiva ou justifica o consumo excessivo de qualquer alimento ou bebida.

A empresa assegura-se também que dentro de cada mercado haja associados que interagem com as partes interessadas para educar e criar consciência das iniciativas da Mars e, entender melhor os pontos de vista destes intervenientes externos.

5.2.2 Renovação

Renovação é outro pilar da estratégia da marca. A empresa acredita que é necessário estar constantemente a re-inventar a fórmula do chocolate de forma a estar sempre a par da inovação e das constantes alterações do meio ambiente no que diz respeito aos costumes alimentares, às preocupações dos alimentos ingeridos, valores nutricionais, benefícios funcionais, entre outros.

A empresa tem como meta a redução das calorias das porções individuais para um máximo de 250 kcal por porção, melhorar a densidade nutricional dos seus produtos, liderar na redução dos níveis de gordura saturada e melhorar a composição da gordura, mantendo sempre a mesma experiência de consumo.

Compromete-se a manter-se actualizada sobre a ciência em torno do uso de corantes artificiais e naturais e, continuar a desenvolver alternativas robustas e flexíveis bem como melhorar a admissibilidade.

5.2.3 Inovação

A inovação é transversal aos princípios acima mencionados visto estar assente tanto na informação como na renovação.

A empresa acredita que, aumentando as opções de escolha positivas e, oferecendo uma gama mais ampla de alimentos agradáveis e funcionais, é fundamental para o bom funcionamento e crescimento da marca. Acredita também que a oportunidade de aumentar o valor dos alimentos e melhorar a densidade de nutrientes, sempre que possível, contra uma média concorrente, é uma mais valia em relação à concorrência.

Algumas das iniciativas de inovação adoptadas pela Mars são: (1) no caso de uma escassez de cacau, desenvolver alternativas à manteiga de cacau e ao chocolate base que oferecem saúde e benefícios de sustentabilidade; (2) criação de novos produtos que cumpram com as expectativas da comunidade de saúde pública para snacks saudáveis, (3) investimento na investigação científica da sua área por forma a arranjar alternativas benéficas aos ingredientes dos seus produtos, e assim proporcionar experiências agradáveis e saudáveis aos seus consumidores.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo a análise empírica dos dados obtidos é descrita. A análise foi efectuada através do programa informático PAWS 19 SPSS com o objectivo de responder às questões de investigação previamente apresentadas. Para o efeito foram efectuadas análises descritivas, análises de frequências, análises de componentes principais e análises correlacionais. A primeira secção do capítulo caracteriza o perfil da amostra, a segunda apresenta os resultados obtidos e a discussão dos mesmos.

6.1 Perfil da Amostra

Dos 182 questionários respondidos 107 foram validados, o que perfaz uma taxa de resposta de 58,8%. Destes 107 questionários, 29,9% dos respondentes são do sexo masculino e 70,1% do sexo feminino. A idade dos respondentes varia entre os 15 e os 63 estando a maioria concentrada entre os 16 anos e os 25 (57%), o que coincide com o target da marca em análise. No que diz respeito à educação 95,3% são licenciados, dos quais 43% são mestres e 3,7% doutorados. 65,4% dos inquiridos são solteiros. A tabela 6.1 apresenta um resumo do perfil demográfico da amostra.

Tabela 6.1 – Perfil Demográfico da Amostra (N=107)

	N	%
Sexo		
Masculino	32	29,9%
Feminino	75	70,1%
Estado Civil		
Solteiro(a)	70	65,4%
União de Facto	3	2,8%
Casado(a)	28	26,2%
Divorciado(a)	5	4,7%
Viúvo(a)	1	0,9%
Idade		
16 – 25	61	57%
26 – 35	27	25,3%
35 – 55	10	9,4%
> 55	9	8,4%
Nível Escolar		
Ensino básico	-	-
Ensino preparatório	-	-
Ensino Secundário	5	4,7%
Licenciatura	52	48,6%
Mestrado	46	43%
Doutoramento	4	3,7%
Escalão		
Rendimento Mensal		
< 500€	26	24,3%
500€ - 750€	8	7,5%
750€ - 1000€	20	18,7%
1000€ - 1250€	15	14%
> 1250€	38	35,5%

6.2 Apresentação dos Resultados e Discussão

O capital da marca Snickers® (notoriedade, associações, qualidade percebida, lealdade, consistência, frequência) e a sua personalidade foram as variáveis medidas neste estudo.

A tabela 6.2 apresenta as questões de investigação colocadas, os instrumentos de medida utilizados e as análises efectuadas.

Tabela 6.2 – Questões de Investigação, Dimensões, Instrumentos de Medida e Análises.

Questões de Investigação	Elementos de Medida	Instrumentos de Medida	Análises
Q1	Notoriedade	Keller(1999); Aaker(1996); Rajh (2002); Davies <i>et al.</i> (2004).	Análise descritiva – Frequência e Média
	Associações		Análise descritiva - Média
	Qualidade Percebida		Análise descritiva - Média
	Relações / Lealdade		Análise descritiva - Média
Q2	Personalidade / Capital da Marca		ACP*
			Correlação Linear Simples
Q3	Reforço		Análise descritiva - Média

* Análise de Componentes Principais

Q1 - Qual o capital da marca Snickers®?

Q2 - Existem relações entre a personalidade da marca e as dimensões do capital da marca?

Q3 - É relevante a importância dada pelos consumidores, às dimensões de reforço da marca?

6.2.1 Capital da Marca

O capital da marca foi medido de acordo com os modelos dos autores mencionados na tabela 6.2 (Keller, 1999; Aaker, 1996; Rajh 2002). A medição teve em consideração as dimensões de notoriedade da marca, associações, qualidade percebida, lealdade e reforço da marca avaliando a consistência da mesma e sua frequência de consumo. Com o estudo do capital da marca pretende-se responder à primeira questão de investigação:

Q1 - Qual o capital da marca Snickers®?

Para esta análise apresentam-se valores médios e desvios-padrão para as dimensões acima apresentadas (notoriedade da marca, associações, qualidade percebida, lealdade e reforço da marca).

No que diz respeito à notoriedade da marca, tal como a tabela 6.3 nos mostra, a primeira marca a ser recordada pelos consumidores é Twix® com uma frequência de 16,8%. Um resultado interessante a ter em conta é o facto de a primeira marca recordada pelos consumidores não ser necessariamente a marca preferida dos mesmos. Tal como a tabela 6.4 demonstra, as marcas preferidas dos consumidores são Kit Kat® e Snickers®, ambas com 12,1% de frequência mas em terceiro e quinto lugar respectivamente quando avaliada a frequência de recordação das mesmas.

Tabela 6.3 – Notoriedade da Marca (N=107): Frequência das 12 Marcas

Mais Recordadas

1ª Marca Recordada	Frequência	%
Twix	18	16,8%
Mars	17	15,9%
Kit Kat	14	13,1%
Nestle	14	13,1%
Snickers	11	10,3%
Milka	6	5,6%
Cadbury	4	3,7%
Kinder	3	2,8%
Lindt	3	2,8%
M&M's	3	2,8%
Regina	3	2,8%
Toblerone	2	1,9%

Tabela 6.4 – A Marca Preferida (N=107): Frequência das 12 Marcas

Preferidas

Marca Preferida	Frequência	%
Kit Kat	13	12,1%
Snickers	13	12,1%
Milka	10	9,3%
Nestle	10	9,3%
Twix	9	8,4%
Cadburys	8	7,5%
Kinder	5	4,7%
Lindt	5	4,7%
Mars	5	4,7%
M&M's	4	3,7%
Toblerone	4	3,7%
Côte D'or	3	2,8%

O estudo das associações à marca teve como base o modelo teórico de Rajh (2002) com o objectivo de estudar a força, favorabilidade e unicidade das mesmas em complemento com o instrumento de medição de Davies *et al.* (2004) para medir a personalidade da marca. Os elementos a serem analisados foram a diferenciação, a satisfação e a personalidade. Para a satisfação foi recolhido um conjunto de itens do questionário e realizada uma análise de componentes principais (ACP) de forma a criar um índice de satisfação. A análise de componentes principais é uma técnica de redução da informação, que tem o objectivo de transformar um conjunto de variáveis correlacionadas num conjunto de variáveis mais reduzido. Foi feito o mesmo para a lealdade. As tabelas 6.5 e 6.6 apresentam a composição dos índices e os valores de fiabilidade para os mesmos.

Tabela 6.5 – Índices de Satisfação e Lealdade (Análise de Componentes Principais com Rotação Varimax)

	Componentes	
	Índice de Lealdade	Índice de Satisfação
Como descreveria a sua atitude em rela o a Snickers? Gosto de snickers	0,221	0,908
Como descreveria a sua atitude em rela o a Snickers? Tenho orgulho em ser consumidor de Snickers	0,788	0,301
Como descreveria a sua atitude em rela o a Snickers? Sinto-me feliz por consumir Snickers	0,657	0,534
Como descreveria a sua atitude em rela o a Snickers? Sou leal a Snickers	0,853	0,219
Como descreveria a sua atitude em rela o a Snickers? Tenho afinidade com a marca Snickers	0,828	0,347
Como descreveria a sua atitude em rela o a Snickers? Recomendo muitas vezes Snickers a outras pessoas	0,844	0,254
Como descreveria a sua atitude em rela o a Snickers? O chocolate Snickers representa uma boa relação qualidade / preço.	0,353	0,598
Pessoalmente considero que Snickers Satisfaz as minhas necessidades	0,275	0,868

Tabela 6.6 – Fiabilidade dos Índices de Satisfação e Lealdade da Marca Snickers® (N=107)

	Cronbach's Alpha	N de Itens
Índice de Satisfação	0,902	4
Índice de Lealdade	0,814	4

Para o estudo do reforço da marca teve-se em conta o modelo teórico de Keller (1999) onde a consistência e a frequência de consumo foram analisados. O modelo do autor tem em conta outros elementos para além dos aqui estudados como a notoriedade, imagem, e inovação. No entanto, como estes elementos já se encontram avaliados com o

modelo de Aaker (1996), para o elemento reforço apenas utilizamos a consistência e frequência como complemento ao estudo.

A tabela 6.6 mostra os resultados das análises feitas para os elementos do capital da marca.

Tabela 6.7 – Capital da Marca (N=107): Média das Dimensões

Dimensões do Capital da Marca	Frequência
Notoriedade	0,103
	Média
Associações	3,35*
Qualidade Percebida	3,11*
Lealdade/Satisfação	3,04*
Reforço	3,08*

* Medidas numa escala de Likert de 5 pontos desde 1 = Discordo Totalmente a 5 = Concordo Totalmente.

6.2.2 Personalidade da Marca

A personalidade da marca Snickers® foi medida recorrendo à escala de carácter corporativo de Davies *et al.* (2004). A medição foi feita através da escala de Likert de cinco pontos (1 = Discordo Totalmente a 5 = Concordo Totalmente). Os 49 itens da escala foram organizados em 14 facetas e 7 dimensões. Para análise dos itens, facetas e dimensões foram elaborados novos índices e adicionados à base de dados. Foi feita a análise dos *missing values* onde se verificou que nenhuma variável tinha 5% ou mais dos valores em falta. A tabela 6.6 mostra a análise de fiabilidade dos itens, facetas e dimensões.

Tabela 6.8 – Análise de Fiabilidade dos Itens, Facetas e Dimensões da Escala de Carácter Corporativo (Davies et al. 2004).

Alpha de Cronbach	Nº de Itens, Facetas e Dimensões
0,910	49 Itens
0,847	14 Facetas
0,605	7 Dimensões

Todos os valores encontram-se acima de 0,5 valor mínimo que garante uma consistência interna adequada.

Com o estudo da personalidade pretende-se responder à segunda questão de investigação:

Q2 – Existem relações entre a personalidade da marca e as dimensões do capital da marca?

Foi solicitado aos inquiridos uma descrição da personalidade da marca tendo em conta 49 itens pré estabelecidos pelo autor, as principais associações efectuadas reflectem-se na média dos pontos atribuídos a cada item da escala. A tabela 6.9 apresenta a média e desvio-padrão de cada item.

Tabela 6.9 – Personalidade da Marca Snickers® (N=107): Média e Desvio**Padrão dos Items**

Item	Média	Desvio- Padrão
Fixe	3,63	0,73
Jovem	3,60	0,82
De Confiança	3,58	0,81
Amigável	3,57	0,77
Agradável	3,56	0,81
Extrovertida	3,52	0,83
Fiável	3,50	0,78
Segura	3,49	0,78
Fácil de Lidar	3,44	0,75
Directa	3,41	0,81
Honesta	3,40	0,70
Masculina	3,39	0,89
Aberta	3,37	0,81
Imaginativa	3,36	0,87
Sincera	3,35	0,69
Actual	3,35	0,89
Ousada	3,35	0,97
Excitante	3,33	0,86
Com estilo	3,31	0,85
Orientada para o Sucesso	3,28	0,79
Despretensiosa	3,27	0,81
Ambiciosa	3,24	0,83
Interessada	3,23	0,72
Com prestígio	3,23	0,83
Trabalhadora	3,22	0,74
Concordante	3,21	0,71
Tranquilizadora	3,18	0,87
Inovadora	3,15	0,88
Simples	3,13	0,88
Socialmente Responsável	3,13	0,75
Disponível para Ajudar	3,09	0,82
Na Moda	3,08	0,86
Dominante	3,01	0,85
Charmosa	2,96	0,75
Dura	2,94	0,91
Elegante	2,93	0,89
Agressiva	2,84	0,97
Exclusiva	2,83	0,99

Item	Média	Desvio-Padrão
Refinada	2,79	0,91
Autoritária	2,74	0,88
Centrada nela Própria	2,74	0,82
Técnica	2,71	0,74
Empresarial	2,69	0,88
Egoísta	2,63	0,82
Agreste	2,60	0,86
Elitista	2,57	0,88
Arrogante	2,57	0,88
Controladora	2,56	0,80
Snob	2,22	0,83

(*) Medidas numa escala de 5 pontos de Likers desde 1 = Discordo Totalmente a 5 = Concordo Totalmente.

A forma como os consumidores percebem a marca Snickers® vai de encontro à estratégia adoptada pela marca. Para uma mais fácil compreensão, a figura 6.1 mostra os 10 itens mais associados à marca Snickers®.

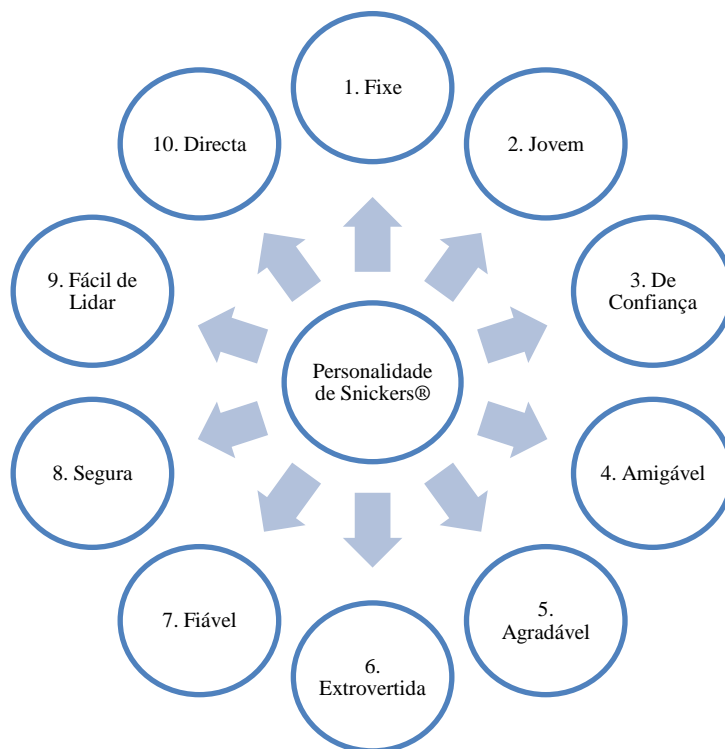


Figura 6.1 – Mapa Mental: Como os Consumidores de Snickers® Percebem a Marca (N=107).

Foi feita a mesma análise para as facetas, representadas na tabela 6.10 e figura 6.2, bem como para as dimensões representadas na tabela 6.11 e figura 6.3.

Tabela 6.10 – Personalidade da Marca Snickers® (N=107): Média e Desvio Padrão das Facetas

	Média	Desvio-Padrão
Calorosa	3,48	0,62
Moderna	3,44	0,66
Ousada	3,43	0,77
Responsável	3,40	0,61
Íntegra	3,36	0,57
Aventureira	3,30	0,70
Empática	3,18	0,64
Líder	3,18	0,66
Elegante	3,07	0,65
Prestigiada	2,95	0,66
Tecnocrata	2,70	0,65
Egoísta	2,68	0,66
Dominadora	2,68	0,66
Snob	2,40	0,72

(*) Medidas numa escala de 5 pontos de Likers desde 1 = Discordo Totalmente a 5 = Concordo

Totalmente.

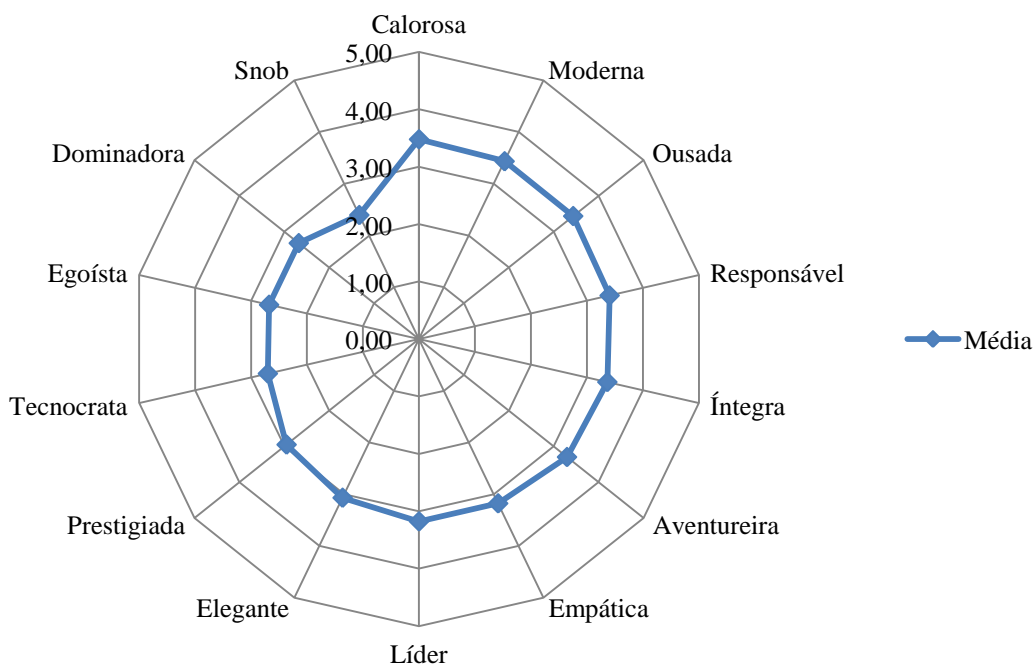


Figura 6.2 - Personalidade da Marca Snickers® (N=107): Média das Facetas

Tabela 6.11 – Personalidade da Marca Snickers® (N=107): Média e Desvio Padrão das Dimensões

	Média	Desvio-Padrão
Empreendedorismo	3,37	0,63
Concordância	3,34	0,55
Informalidade	3,28	0,59
Competência	3,14	0,49
Machismo	2,98	0,67
Elegância	2,86	0,54
Severidade	2,68	0,62

(*) Medidas numa escala de 5 pontos de Likers desde 1 = Discordo Totalmente a 5 = Concordo

Totalmente.

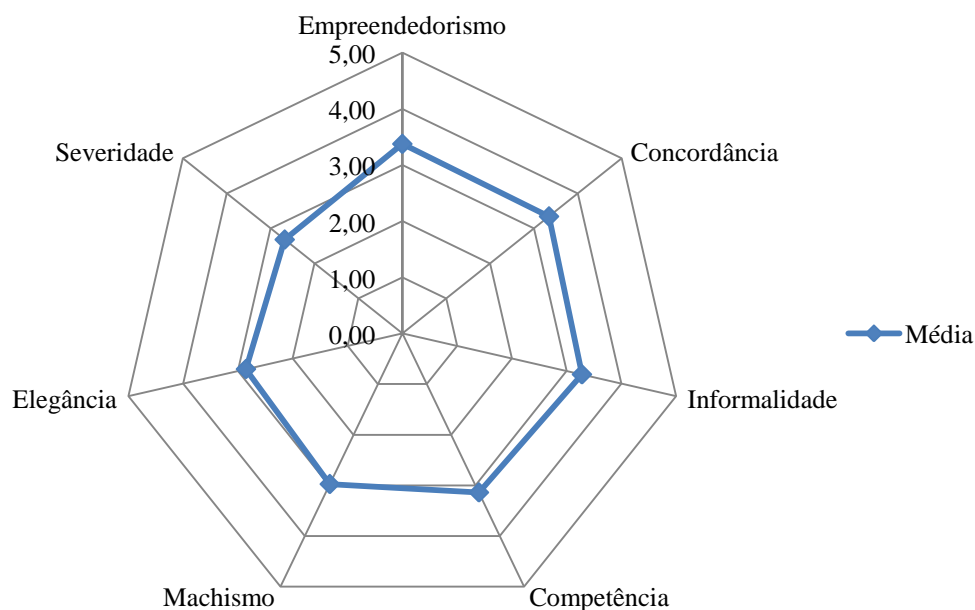


Figura 6.3 - Personalidade da Marca Snickers® (N=107): Média das Dimensões

Abordando primeiro o tema das facetas, pode-se verificar que os consumidores de Snickers® percebem a marca como sendo calorosa, moderna, ousada e responsável, algo que vai de encontro à estratégia adotada pela marca. No que diz respeito às dimensões, verifica-se que os consumidores percebem a marca como sendo majoritariamente empreendedora, concordante, informal e competente.

É interessante notar que as dimensões informalidade e machismo estão com valores significativos quando comparado com os valores apresentados nos estudos que levaram à elaboração da escala original. Segundo Davies *et al.* (2004), quando construíram a escala, consideraram retirar as dimensões machismo e informalidade por estas terem baixos níveis de confiabilidade. Os autores decidiram mantê-los pela sua importância potencial, pois estas podem provar serem mais importantes em certos contextos e casos específicos.

Relativamente à existência de relação entre a personalidade da marca e as dimensões do capital da marca, foi feita uma análise correlacional no sentido de

identificar possíveis relações entre a personalidade da marca e o capital da marca. Com tal análise verifica-se a existência de relações significativas e moderadamente positivas entre a dimensão empreendedorismo e todas as dimensões do capital da marca: Diferenciação ($r=0,471$, $p<0,005$); Inovação ($r=0,526$, $p<0,005$); Lealdade ($r=0,487$, $p<0,005$); Satisfação ($r=0,531$, $p<0,005$); Consistência ($r=0,459$, $p<0,005$) e Frequência ($r=0,326$, $p<0,005$). Verifica-se também a existência de relações significativas e moderadamente positivas entre a dimensão competência e as dimensões do capital da marca: Inovação ($r=0,343$, $p<0,005$); Lealdade ($r=0,435$, $p<0,005$); Satisfação ($r=0,466$, $p<0,005$); Consistência ($r=0,400$, $p<0,005$) e Frequência ($r=0,305$, $p<0,005$); bem como entre a concordância e as dimensões do capital da marca.

Relativamente às facetas e respectivas relações, nota-se uma relação significativa entre as facetas calorosa, moderna, aventureira e ousada e as dimensões do capital da marca, o que vai perfeitamente de encontro com a estratégia adoptada pela marca. Destas relações destacam-se a relação entre a dimensão aventureira com a satisfação ($r=0,511$, $p<0,005$); a dimensão aventureira com a inovação ($r=0,521$, $p<0,005$); a dimensão moderna com a lealdade ($r=0,482$, $p<0,005$), entre outras. Não se detectam relações significativas entre as facetas snob, egoísta e dominadora e todas as dimensões do capital da marca. A tabela 6.12 apresenta os resultados da análise correlacional.

**Tabela 6.12 – Análise Correlacional: Facetas e Dimensões da Escala de
Carácter Corporativo com as Dimensões do Capital da Marca**

Dimensões	Diferenciação	Inovação	Lealdade	Satisfação	Consistência	Frequência
Empreendedorismo	,471**	,526**	,487**	,531**	,459**	,326**
Competência	,248*	,343**	,435**	,466**	,400**	,305**
Elegância	,249**	,249**	,347**	,378**	,230*	,314**
Severidade	-,047	-,094	-,130	-,235*	-,048	-,311**
Informalidade	,121	,072	,337**	,389**	,140	,331**
Machismo	,080	,009	-,065	-,117	,036	-,225*
Concordância	,261**	,290**	,444**	,461**	,299**	,417**
Facetas	Diferenciação	Inovação	Lealdade	Satisfação	Consistência	Frequência
Calorosa	,342**	,321**	,437**	,515**	,328**	,396**
Empática	,109	,238*	,346**	,317**	,183	,346**
Íntegra	,255**	,215*	,410**	,404**	,296**	,374**
Moderna	,412**	,467**	,482**	,488**	,395**	,348**
Aventureira	,451**	,521**	,440**	,511**	,446**	,290**
Ousada	,388**	,396**	,379**	,405**	,377**	,228*
Responsável	,263**	,262**	,460**	,518**	,358**	,407**
Líder	,255**	,380**	,382**	,379**	,467**	,220*
Tecnocrata	-,007	,096	,092	,107	,001	,017
Elegante	,234*	,272**	,374**	,467**	,233*	,385**
Prestigiada	,246*	,249**	,387**	,385**	,329**	,363**
Snob	,093	,038	,004	-,026	-,078	-,076
Egoísta	,023	-,048	-,132	-,229*	-,070	-,315**
Dominadora	-,111	-,129	-,113	-,212*	-,020	-,270**

* Correlação é significativa a um nível de 0.05 (2-tailed)

** Correlação é significativa a um nível de 0.01 (2-tailed)

6.2.3 Relevância das Dimensões de Reforço no Capital da Marca quando Percepcionadas pelos Consumidores.

Esta secção destina-se a avaliar a relevância das dimensões de reforço da marca quando percepcionadas pelos clientes, de forma a responder à terceira questão de investigação:

Q3 - É relevante a importância dada pelos consumidores às dimensões de reforço da marca?

Para esta análise apresentam-se valores médios das dimensões de reforço da marca tal como se pode ver na tabela 6.13

Tabela 6.13 – Reforço da Marca (N=107): Média das Dimensões

Reforço da Marca	Média
Consistência na sua Posição	3,50
Consistência na Comunicação	3,37
Frequência de Consumo	2,37

(*) Medidas numa escala de Likert de 5 pontos desde 1 = Discordo Totalmente a 5 = Concordo Totalmente.

A análise da consistência da marca tanto ao nível da posição como ao nível da comunicação revela valores positivos (superiores a 3,00). Por oposição, na frequência observa-se um valor inferior a 3,00 (2,37) ou seja, pouco significativo. Neste caso específico, a razão pela qual o valor da frequência é pouco significativo poderá dever-se ao facto de se tratar de uma marca de chocolate, um produto que não é consumido frequentemente por razões saúde e regime alimentar.

7. CONCLUSÕES

Este capítulo dedica-se à exposição das conclusões do presente estudo respondendo às questões de investigação previamente apresentadas.

Este estudo teve como objectivo avaliar o capital da marca Snickers® percebido pelos seus consumidores, tendo em conta as dimensões: notoriedade da marca, associações, qualidade percebida, lealdade, personalidade, consistência e frequência de consumo.

O target utilizado teve em conta o target alvo definido pela marca bem como outras faixas etárias, com o fim de ampliar o estudo e, eventualmente, detectar novas oportunidades de posicionamento da marca.

7.1 Qual o Capital da Marca Snickers®?

O capital da marca Snickers®, quando avaliado pelas dimensões em separado, demonstra valores positivos. Podemos verificar, com base nos dados previamente expostos, que a notoriedade da marca, sua qualidade percebida, associações, lealdade e reforço demonstram todos valores superiores ao valor médio positivo (3,00). No entanto, são valores muito perto do médio, havendo espaço para a adopção de estratégias de reforço da marca do modelo de Keller (1999), nomeadamente ao nível da notoriedade, consistência e frequência da marca.

7.2 Existem Relações Entre A Personalidade Da Marca e as Dimensões do Capital da Marca Snickers®?

Sim, verificam-se relações significativas entre as dimensões do capital da marca e as dimensões empreendedorismo, competência e concordância. Verificam-se também relações significativas entre as facetas calorosa, moderna, aventureira e ousada, o que vai perfeitamente de encontro com a estratégia adoptada pela marca. Por existirem estas relações e por se verificar que os consumidores associam à marca Snickers® traços de personalidade que vão de encontro à estratégia e posicionamento adoptado pela marca, conclui-se que o estudo da personalidade da marca é importante e deve-se ter em conta, quando avaliado o capital da marca. Com tal análise torna-se possível, através da percepção do consumidor, avaliar se a marca está bem posicionada ou se existem novas áreas potenciais onde a marca possa investir.

7.3 É relevante a importância dada, por parte dos consumidores, às dimensões de reforço da marca?

Sim, é relevante a importância dada às dimensões de reforço da marca. Quando avaliada a frequência e a consistência da marca podemos detectar que a percepção dos consumidores da consistência da marca ao nível da sua posição e comunicação é positiva, com um valor médio total de 3,435. Por ser um valor positivo conclui-se que os consumidores percebem e retêm na memória a consistência da marca tornando-a numa dimensão importante a medir quando avaliado o capital da marca.

Relativamente à frequência de consumo, apesar do valor de frequência de consumo estar inferior ao valor médio 3,00 conclui-se que a importância dada à

dimensão é significativa, e que esta deve ser tida em conta quando avaliado o capital da marca. Neste caso específico, a razão pela qual o valor da frequência é pouco significativo poderá dever-se ao facto de se tratar de uma marca de chocolate, um produto que não é consumido frequentemente por razões de saúde e regime alimentar.

Avaliando o total das estratégias de reforço propostas por Keller (1999) conseguimos perceber a razão pela qual Snickers® se mantém relevante na mente dos consumidores e cria valor a longo prazo.

Segundo Keller (1999) a consistência da marca é fundamental para manter a força e preferência das associações da marca. Neste estudo a marca Snickers® revela-se consistente aos olhos dos consumidores.

O autor defende que, apesar das mudanças que implica a consistência da marca, um factor que contribui para o sucesso de uma marca é a manutenção e continuação do programa de marketing, pois permite preservar a continuidade da marca ao longo do tempo. Quando estudada a marca Snickers® verifica-se que esta mantém e dá continuidade à sua estratégia adoptada ao nível da informação, inovação e renovação pois acredita que a estratégia funciona e traz valor a longo prazo para a marca.

O autor defende também que, para as marcas cujos principais atributos são as associações relacionadas com os produtos e / ou benefícios funcionais, a inovação é fundamental. Contudo, segundo o autor, o *timing* da divulgação e introdução de um aperfeiçoamento do produto é muito importante. Quando estudada a marca Snickers® verificamos que certos elementos da estratégia de Snickers® são precisamente a inovação e a renovação. A marca aproveitou as alterações nos costumes alimentares e surgimento de uma maior importância de alimentação saudável para comunicar a sua meta da redução das calorias das porções individuais para um máximo de 250 kcal por

porção, melhorar a densidade nutricional dos seus produtos, liderar na redução dos níveis de gordura saturada e melhorar a composição da gordura, mantendo sempre a mesma experiência de consumo. Assim, conclui-se que a estratégia adotada pela marca vai de encontro ao modelo teórico de Keller (1999) e que é devido à sua estratégia que a marca continua a estar relevante e presente na mente dos consumidores.

8. LIMITAÇÕES E FUTURAS PESQUISAS

O presente estudo contou com a participação de 107 consumidores de chocolates. Trata-se de uma amostra não probabilística seleccionada por conveniência. Assim, a primeira limitação apontada é o facto de esta ser uma amostra que impede a extrapolação das conclusões para um universo mais abrangente. Outra limitação diz respeito ao carácter restrito do questionário sendo este apenas dirigido a consumidores de Snickers®.

Consciente destas limitações, a primeira sugestão para um estudo futuro passa pela ampliação da amostra de forma a tornar o estudo mais conclusivo expandindo-o a um maior número de consumidores de chocolates. Sugere-se também uma maior abrangência no campo de estudo de forma a conseguir medir não só consumidores de Snickers® mas sim de outras marcas, e conseguir compará-los de forma mais completa. Assim, seria interessante estudar as percepções dos consumidores perante a sua marca preferida de chocolates, no sentido de estudar e comparar as diferenças de percepção entre Snickers® e a marca preferida e, dependendo das conclusões, detectar pontos de melhoria do posicionamento da marca.

Outra sugestão para futura pesquisa é possibilidade de expandir o estudo a um nível internacional. Por Snickers® ser a barra de chocolate Nº 1 no mundo, seria interessante estudar a percepção dos consumidores nos países em que é líder, e compreender até que ponto poderão ser válidas para a estratégia da marca em Portugal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D. A. (1992), Managing the Most Important Asset: Brand Equity, *Planning Review*, 20 (5), 56-58.

Aaker, D. A. (1996), Measuring Brand Equity Across Products And Markets, *California Management Review*, 38 (3), 102-120.

Aaker, J. L. (1997), Dimensions of Brand Personality, *Journal of Marketing Research*, 34 (3), 347-356.

Chun, R. (2005), Corporate Reputation: Meaning and Measurement, *International Journal of Management Reviews*, 7 (2), 91-109.

Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V. and Roper, S. (2004), A Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation, *Corporate Reputation Review*, 7 (2), 125-146.

Davies, G. and Chun, R. (2006), The Influence Of Corporate Character on Customers and Employees: Exploring Similarities and Differences, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2), 138-146.

Fayrene, C. Y. L. and Lee G. C., (2011), Customer-Based Brand Equity: A Literature Review, *International Refereed Research Journal*, 2 (1) 33-42

Groucutt, J. (2002), Brand Survival: Do Brands Really Last Forever?, *Strategic Direction*, 23 (3), 10-12.

Keller, K. L. (2001), Building Customer-Based Brand Equity, *Marketing Management*, 10 (2), 14-19.

Keller, K. L. (1993), Conceptualizing, Measuring, And Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing*, 57 (1), 1-22.

Keller, K. L. (2003), Understanding Brands, Branding and Brand Equity, *Interactive Marketing*, 5 (1), 7-20.

Keller, K. L. (1999), Managing Brands For The Long Run: Brand Reinforcement And Revitalization Strategies, *California Management Review*, 41 (3), 102-122.

Keller, K. L. and Hoeffler, S. (2003), The Marketing Advantages Of Strong Brands, *Journal of Brand Management*, 10 (6), 421-445.

Keller, K. L. and Lehmann, D. R. (2009), Assessing Long-Term Brand Potential, *Journal of Brand Management*, 17 (1), 6-17.

Keller, K. L. and Lehmann, D. R. (2006), Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities, *Marketing Science*, 25 (6), 740-759.

Rajh, E. (2002), Development of a scale for measuring Customer-Based Brand equity, *Ekonomski Pregled*, 53 (7-8) 770-781.

Strategic Direction (2007), Brand survival: Do brands really last forever?, Emerald Group Publishing Limited, 23 (3), 10-12.

Wang, H., Wei, Y. and Yu, C. (2008), Global Brand Equity Model: Combining Customer-Based With Product-Market Outcome Approaches, *Journal of Product & Brand Management*. 17 (5), 305-316.

Yoo, B. and Donthu, N. (2001), Developing and Validating a Multidimensional Consumer-Based Brand Equity Scale, *Journal of Business Research*, 52, 1-14.

Livros

Aaker, D. A. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing On The Value Of A Brand Name*, Simon & Schuster Inc., New York: The Free Press.

Davies, G., Chun, R., Da Silva and R.V., Roper, S. (2003), *Corporate Reputation and Competitiveness*, London: Routledge.

Referências Electrónicas


Mars Portugal. Disponível em: www.mars.pt

Mars Global. Disponível em: www.mars.com

Qualtrics ISEG. Disponível em: <https://teclisboa.qualtrics.com/ControlPanel/>

ANEXOS

ANEXO 1 - Questionário Aplicado



Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

Muito obrigada por dedicar o seu tempo a este questionário!

Faz parte de um estudo sobre a importância da marca e sua sobrevivência a longo prazo.

A sua participação é muito importante.

A informação recolhida é anónima e confidencial. Não há respostas certas ou erradas pelo que lhe agradeço que responda com o máximo de sinceridade.

O questionário demora cerca de 10 minutos a ser preenchido.

0% 100%



Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

Quando pensa em barras de chocolate, de que marcas se recorda?

Instruções: Escreva nos rectângulos abaixo os nomes das marcas que se recorda, até um máximo de seis marcas.

Marca 1	<input type="text"/>
Marca 2	<input type="text"/>
Marca 3	<input type="text"/>
Marca 4	<input type="text"/>
Marca 5	<input type="text"/>
Marca 6	<input type="text"/>

0% 100%



Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

Das marcas mencionadas, qual é a sua preferida?

0%  100%



Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

Num mês, com que frequência consome a sua marca preferida?

Instruções: Escreva no rectângulo o número de vezes que consome a sua marca preferida num mês.

0%  100%



Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

A marca de chocolate Snickers

É consumidor(a) da marca de chocolates Snickers?

Instruções: Se não for consumidor(a) por favor passe para a questão da informação demográfica

- Sim
- Não

0%  100%





Com que frequência costuma consumir a marca Snickers?

- Nunca
- Raramente
- Às Vezes
- Frequentemente
- Diariamente

0%  100%



Como descreveria a sua atitude em relação a Snickers?

Instruções: Assinala a sua opinião para cada uma das características que se seguem:

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Gosto de snickers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho orgulho em ser consumidor de Snickers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me feliz por consumir Snickers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou leal a Snickers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho afinidade com a marca Snickers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendo muitas vezes Snickers a outras pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O chocolate Snickers representa uma boa relação qualidade / preço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

0%  100%





Pessoalmente considero que Snickers:

Instruções: Assinal a sua opinião para cada uma das características que se seguem:

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Satisfaz as minhas necessidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É líder no seu segmento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É consistente na sua posição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É consistente na sua comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É diferente de outras marcas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É inovador e actualizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupa-se com o estilo de vida saudável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupa-se com o ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

0%  100%





Se a marca de chocolate Snickers fosse uma pessoa, como seria a sua personalidade?

Instruções: Clique em cima do adjectivo que corresponde à resposta que melhor representa a sua opinião.

Marque apenas uma resposta para cada questão. Por favor responda a todas as questões.

“Se a marca de chocolate Snickers fosse uma pessoa a sua personalidade seria...”

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Ousada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fiável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Snob	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Honesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na moda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Masculina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Egoísta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Despretensiosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Excitante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Segura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autoritária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simples	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Charmosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sincera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fixe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Técnica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agreste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controladora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jovem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empresarial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arrogante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Extrovertida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imaginativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Centrada nela própria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Directa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exclusiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agressiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aberta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amigável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Refinada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fácil de lidar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elitista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientada para o sucesso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiciosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com estilo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dominante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com prestígio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agradável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elegante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De confiança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tranquilizadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponível para ajudar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interessada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Socialmente responsável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

0%  100%



Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

Informação Demográfica

Sexo:

- Masculino
- Feminino



Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

Estado civil:

- Solteiro(a)
- União de facto
- Casado(a)
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)



Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

Qual a sua idade?





Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

Indique o nível escolar mais elevado que frequentou:

- Ensino Básico
- Ensino Preparatório
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

0%  100%



Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

Indique o escalão a que pertence o seu rendimento mensal:

- < 500€
- 500€ a 750€
- 750€ a 1000€
- 1000€ a 1250€
- >1250€

0%  100%



Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

Qual a sua profissão?

0%  100%



Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

Muito obrigado pela sua participação!

0%  100%

ANEXO 2 - Escala de Carácter Corporativo (Davies et al., 2004) Traduzida para Português

Item em Inglês	Item em Português
<i>Fixe</i>	Fixe
<i>Young</i>	Jovem
<i>Trustworthy</i>	De confiança
<i>Friendly</i>	Amigável
<i>Pleasant</i>	Agradável
<i>Extrovert</i>	Extrovertida
<i>Reliable</i>	Fiável
<i>Secure</i>	Segura
<i>Easy-going</i>	Fácil de lidar
<i>Honest</i>	Honesta
<i>Masculine</i>	Masculina
<i>Daring</i>	Ousada
<i>Imaginative</i>	Imaginativa
<i>Sincere</i>	Sincera
<i>Exciting</i>	Excitante
<i>Stylish</i>	Com estilo
<i>Achievement Oriented</i>	Orientada para o sucesso
<i>Casual</i>	Despretensiosa
<i>Ambitious</i>	Ambiciosa
<i>Prestigious</i>	Com prestígio
<i>Concerned</i>	Interessada
<i>Hardworking</i>	Trabalhadora
<i>Agreeable</i>	Concordante
<i>Reassuring</i>	Tranquilizadora
<i>Innovative</i>	Inovadora
<i>Socially Responsible</i>	Socialmente responsável
<i>Simple</i>	Simples
<i>Supportive</i>	Disponível para ajudar
<i>Trendy</i>	Na moda
<i>Leading</i>	Dominante
<i>Charming</i>	Charmosa
<i>Tough</i>	Dura
<i>Elegant</i>	Elegante
<i>Aggressive</i>	Agressiva
<i>Exclusive</i>	Exclusiva
<i>Refined</i>	Refinada
<i>Authoritarian</i>	Autoritária
<i>Technical</i>	Técnica
<i>Selfish</i>	Egoísta
<i>Arrogant</i>	Arrogante
<i>Elitist</i>	Elitista
<i>Straightforward</i>	Directa
<i>Open</i>	Aberta
<i>Up-to-date</i>	Actual
<i>Snobby</i>	Snob
<i>Inward-Looking</i>	Centrada nela própria
<i>Corporate</i>	Empresarial
<i>Rugged</i>	Agreste
<i>Controlling</i>	Controladora

ANEXO 2 - Escala de Carácter Corporativo (Davies et al., 2004) Traduzida para Português

Faceta em Inglês	Faceta em Português
Warmth	Calorosa
Empathy	Empática
Integrity	Íntegra
Modernity	Moderna
Adventure	Aventureira
Boldness	Ousada
Conscientiousness	Responsável
Drive	Líder
Technocracy	Tecnocrata
Elegance	Elegante
Prestige	Prestigiada
Snobbery	Snob
Egotism	Egoísta
Dominance	Dominadora

Dimensões em Inglês	Dimensões em Português
Agreeableness	Concordância
Enterprise	Empreendedorismo
Competence	Competência
Chic	Elegância
Ruthlessness	Severidade
Informality	Informalidade
Machismo	Machismo