

ESTRATÉGIAS DE BRANDING: DIRETRIZES PARA GESTÃO DE MARCAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS.

Área temática: Gestão Estratégica e Operacional

Oswaldo Luiz Gonçalves Quelhas
oquelhas@uol.com.br

Leandro Tavares
leodomingos@yahoo.com

Resumo: *As marcas têm se tornado ativos intangíveis mais valiosos que os ativos tangíveis de grandes e pequenas empresas, porém há ainda incertezas quando às diretrizes para gestão de marcas em diversos setores. Este trabalho identifica na literatura científica os requisitos e fundamentos específicos para gestão de marcas em organizações públicas e/ou privadas. O resultado aponta um conjunto de 22 diretrizes gerais a serem trabalhadas pela gestão estratégica de marketing.*

Palavras-chaves: *Gestão de marca, valor da marca, marketing estratégico, branding e gestão estratégica.*

1. INTRODUÇÃO

Diversas empresas de pesquisa atualmente se dedicam a publicar relatórios anuais com dados de valoração destas marcas. O relatório “*BrandZ Global Top 100*” de 2015 aponta que o valor total das Top 100 marcas obteve um crescimento de 126% desde a primeira edição do mesmo há 10 anos atrás e, em 2015, somava US\$ 3,3 trilhões, número 14% superior ao total registrado em 2014. Os números provam que o valor das marcas cresce robustamente apesar dos períodos de crise econômica global.

O relatório *2015 Top 50 Latin American Brands* também divulgado pela empresa *Millward Brown Optimor* mostra que o valor das marcas teve um crescimento de 2%. Apesar da crise política e econômica enfrentada pelos países latino-americanos, as marcas presentes no Top 50 continuaram crescendo em seus mercados, comprovando a importância de continuar investindo em marketing para consolidar marcas fortes e que agregam valor aos seus acionistas mesmo em momentos de adversidade.

Neste mesmo relatório, a marca que lidera a qualificação como a mais valiosa da América Latina é uma marca de bebidas brasileira. Apesar da queda de valor da marca Petrobrás, que liderou a classificação em 2012, e estava se consolidando como a marca brasileira mais forte do mundo, o Brasil é o segundo país com mais empresas listadas no relatório, atrás apenas do México.

Acompanhar o cenário tecnológico, social, econômico e político é um desafio crucial de uma marca e de sua gestão, de forma a manter uma identificação com o cliente e com os *stakeholders*.

Kotler (2008) afirma que marcas sólidas e bem construídas proporcionam às respectivas companhias retornos mais sólidos. As empresas que tratam as marcas como ativos valiosos e igualmente importantes que elas realmente são se beneficiam principalmente em tempos de crise.

2. O CONCEITO DE MARCA E O VALOR INTANGÍVEL

Ao longo dos anos, os ativos intangíveis têm se tornado os principais responsáveis pela geração de valor para as empresas. Isso porque em um ambiente competitivo os ativos tangíveis são rapidamente reproduzidos e podem tornar-se obsoletos facilmente, diante do avanço tecnológico. Já os ativos intangíveis são difíceis de serem copiados no curto prazo, devido ao tempo requerido na sua construção e consolidação (CAPUTO et al., 2008).

Para alcançar esse valor simbólico e essa identidade única, a organização deve estabelecer um posicionamento para construir uma marca forte. Kotler e Keller (2006) definem o posicionamento de uma marca como "o ato de planejar a oferta e a imagem da

empresa, de modo que ela ocupe um lugar distinto e valorizado na mente dos clientes" (KOTLER; KELLER, 2006, p. 70). Este posicionamento é realizado através de estratégias de marketing bem embasadas e estruturadas.

A literatura de marketing tem apontado a crescente importância das marcas (AAKER, 1998; KAPFERER, 2003), destacando que elas são relevantes tanto para as organizações quanto para os consumidores (AAKER, 1998; CHERNATONY, 2001). Entende-se hoje que as marcas são ativos estratégicos que representam um componente da vantagem competitiva e fonte de futuros ganhos da empresa (BALDAUF et al., 2003). São fatores críticos de sucesso para as organizações.

É importante destacar que o conceito de marca costuma causar confusão, impossibilitando atingir toda a potencialidade de vantagens do “*branding*” quando trabalhado corretamente. O fato de ter um logotipo ou símbolo é diferente de ter uma marca, mais ampla que somente a informação visual. A marca engloba aspectos intangíveis complexos e de grande visibilidade, sendo necessário para seu diagnóstico, segundo Martins (2006), estudar questões associadas a produtos ou serviços ligados à marca; mercados; público-alvo; segmentação dos consumidores; aspectos relevantes de pesquisas existentes de mercado e de imagem; marcas concorrentes, suas vantagens ou desvantagens; descrição dos atributos do produto ou do serviço; associações existentes; vantagens, benefícios ou diferenciais competitivos; histórico de satisfação e insatisfação dos públicos da marca; dentre outras.

Muitas vezes, instituições privadas não dão enfoque às fontes criadoras de imagem, seja na comunicação social ou na relação direta com os serviços (NEVES, 2001), o que é prejudicial à imagem da marca, já que no caso de uma discrepância entre mensagem e experiência, a experiência negativa prevalece na lembrança do usuário e, ou, cliente. Assim, é necessária uma revisão da infraestrutura organizacional, não somente para identificar experiências negativas e ajustar a comunicação feita pela marca, mas também para modificar a percepção por parte dos funcionários, de modo a torná-los divulgadores e agentes dos valores da marca.

Em vista disso, a motivação para este estudo é decorrente do cenário globalizado que faz com que as marcas sejam cada vez mais um diferencial no processo decisório de compradores (consumidores finais ou empresas) que são esmagados por uma sobrecarga de informações sem relação com aquilo que estão realmente procurando. No novo mercado as marcas passaram a ser como se fossem embaixadores numa economia globalizada (KOTLER, 2008).

Para se estabelecer nos mercados atuais, as empresas precisam alcançar uma personalidade própria e uma imagem diferenciada que se destaquem através da marca. E a mensagem transmitida pela marca deve ser coerente com a experiência que os produtos ou serviços da empresa proporcionam.

A marca não mais simplesmente a interface entre a marca e o consumidor, ela é a cara da empresa no mercado. É, assim, uma ferramenta estratégica cada vez mais importante para alcançar objetivos de crescimento e internacionalização (FAN, 2005). Logo, é importante identificar as principais diretrizes para a gestão da marca das empresas deste segmento que envolvam tanto aspectos objetivos quanto questões subjetivas, como os sentimentos que o público nutre pela empresa.

Assim, além do alinhamento deste estudo com as tendências macroeconômicas, pode-se dizer que o mesmo trará uma contribuição para as atividades empresariais apontando algumas diretrizes apontadas pela literatura científica e também ajudará a estabelecer um caminho acadêmico para futuros estudos.

3. OBJETIVO

Quando se fala em marca é comum pensar, de uma forma simplória, na representação gráfica da empresa, sua logomarca ou logotipo, ou até mesmo no nome da empresa e seu significado geral. As referências bibliográficas (AAKER, 1998; CHERNATONY, 2001; NUNES; HAIGH, 2002; CARRIL, 2007) adotadas refletem bem a evolução do conceito e importância que a marca tomou no ambiente empresarial, e é dessa forma que este trabalho está estruturado. A partir da revisão bibliográfica realizada pode-se afirmar que a gestão de marca é um tema novo tanto para a academia quanto para o mercado.

Considerando os fatos apontados, a pesquisa tem a intenção de responder quais as diretrizes teóricas para gestão de marcas, segundo a revisão da literatura.

O objetivo geral deste estudo é contribuir para o estudo da estrutura e ações de gestão de marca corporativa em organizações de setores diversos no Brasil, sob o foco tanto de empresas B2B quanto B2C e terceiro setor, com o direcionamento da marca como uma questão estratégica.

Os objetivos específicos são: (1) identificar na literatura científica os requisitos e fundamentos específicos para gestão de marcas em organizações públicas e/ou privadas, em mercados diversos; (2) consolidar estas recomendações e estruturar requisitos para compor um conjunto de diretrizes para boas práticas de gestão de marca.

4. METODO DE PESQUISA

Após uma revisão bibliográfica inicial sobre gestão de marcas, foi definido o problema, os objetivos gerais e específicos e a metodologia de pesquisa. Em seguida, faz-se um aprofundamento da revisão da literatura científica de acordo com os objetivos definidos e constrói-se uma tabela com as diretrizes apontadas pela literatura. As etapas do trabalho são ilustradas na Figura 1.



Figura 1: Etapas de pesquisa.

Fonte: o autor

A pesquisa investiga conhecimentos prévios através de revisão bibliométrica, e consolida os resultados em um quadro de diretrizes para gestão de marcas.

A partir do objetivo de pesquisa foram gerados conceitos-chave utilizando a lógica booleana de pesquisa para a construção da árvore de palavras-chave. Farias Filho (2009) afirma que a técnica da árvore de palavras-chave deve ser utilizada para se desenvolver tópicos temáticos a partir de um objetivo inicial, possibilitando uma ampla e correta verificação do referencial teórico.

Partiu-se desse modelo, tendo como base o objetivo inicial de identificar na literatura científica os requisitos e fundamentos específicos para gestão de marcas em organizações públicas e/ou privadas, e desenvolveu-se áreas temáticas primárias relacionadas ao tema.

Foi realizada uma revisão literária em livros e artigos científicos na Biblioteca Nacional Brasileira, no portal Periódicos da CAPES, no Google Academics e nas bibliotecas eletrônicas Spell (*Scientific Periodicals Electronic Library*), Scopus e SciELO (*Scientific Electronic Library Online*). Os motores de busca foram selecionados de acordo com sua relevância e facilidade de obtenção e tratamento de dados. Utilizando a lógica booleana, as



palavras-chave de áreas temáticas foram interligadas pelos conectivos “e” e as sub-áreas temáticas com conectivo “ou”.

A Figura 2 ilustra a árvore das palavras-chave que proporcionaram o início do estudo da pesquisa, elaborada de acordo com a sugestão de Farias Filho (2009).

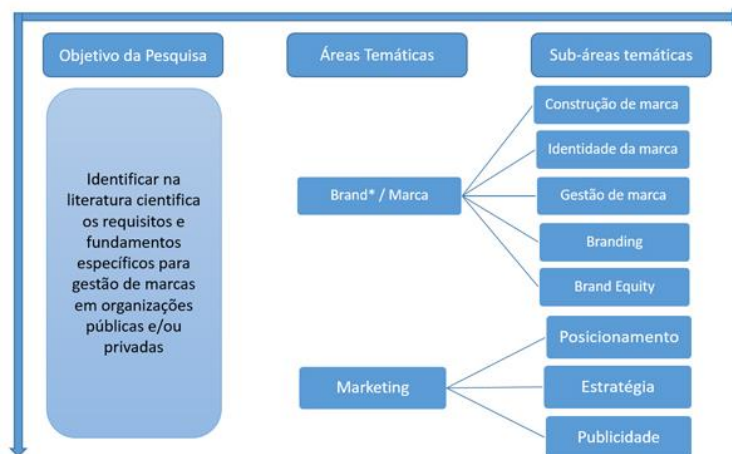


Figura 2: Árvore de palavras-chave utilizada como base para a revisão bibliográfica.

Fonte: Adaptado de Farias Filho (2009).

O levantamento bibliográfico foi realizado com o objetivo de identificar as principais recomendações em gestão de marcas na literatura dos últimos 10 anos. Foi realizada uma varredura horizontal, sem ajuda de softwares, e organizados os artigos dando-se preferência pelos mais citados.

A busca pelas publicações científicas foram feitas utilizando as palavras chave: marcas ou *branding* e marketing. Foram selecionados artigos publicados nos últimos dez anos (entre 2005 e 2015) que possuíssem ao menos uma diretriz definida como resultado de estudo de caso, estudo exploratório ou pesquisa de opinião. Os artigos foram escolhidos de modo a ter resultados mais variados em relação à localização geográfica das pesquisas e os segmentos econômicos pesquisados.

As diretrizes foram selecionadas a partir de 53 artigos, quatro dissertações e três livros. Sendo 95% da revisão da literatura feita a partir de produções científicas e 5% feita em literatura de autores considerados referência na área de gestão de marcas e citados pelos demais artigos sobre o tema.

5. REVISÃO DA LITERATURA

5.1 CLASSIFICAÇÃO E DIRETRIZES PAR A GESTÃO DAS MARCAS

Kotler e Pfoertsch (2008) abordam a gestão de marcas a partir da classificação das estratégias de forma tridimensional, que explore o alcance, a profundidade e a extensão da marca. Elas podem ser descritas:

- a) alcance da marca: produtos e/ou serviços vendidos sob uma única marca;
- b) profundidade da marca: alcance geográfico das marcas;
- c) extensão da marca: posicionamento básico das marcas.

Esta classificação é ilustrada na Figura I.

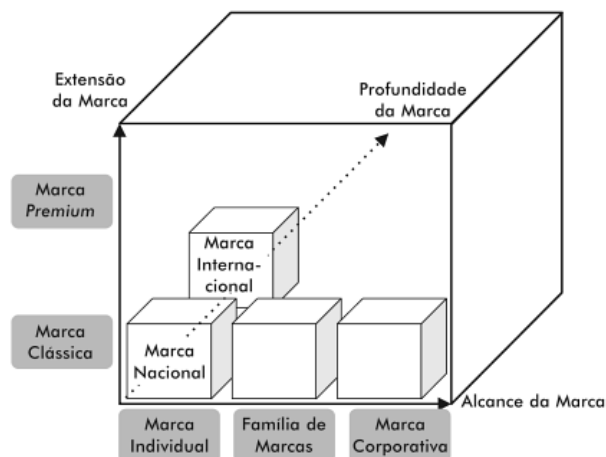


Figura 1: Estratégias genéricas de marca.

Fonte: Kotler e Pfoertsch (2008).

Kotler e Pfoertsch (2008) defendem que a marca destituída de dimensões é inviável. A classificação apresentada provê opções para que as marcas variem em sua extensão (*premium* ou clássicas), profundidade (nacional ou internacional) e alcance (individual ou corporativa). Dessa forma, as marcas se tornam viáveis, tridimensionais. O autor afirma que no mundo real existe a imensa variedade de derivados e formas híbridas de marcas, mesmo assim essas três dimensões constituem um bom ponto de partida e ajudam a caracterizar a orientação geral da estratégia de marca acessível.

5.2 DIRETRIZES IDENTIFICADAS NA REVISÃO DA LITERATURA

Srinivasan et al. (2009) apontam que a publicidade afeta valores intangíveis da empresa e diminui riscos de mercado sistemáticos. Além disso, afirmam que as inovações de produto afetam mais os valores da empresa quando acompanhadas por um suporte publicitário. Thompson et al. (2006) apontam que apenas autenticidade e transparência na comunicação podem combater a perda de conexão emocional da marca com o seu público devido ao crescimento de marcas concorrentes.

Greyser (2009) identificou que a autenticidade é uma peça-chave na construção, estabilização e defesa da reputação de uma empresa. “Em uma experiência de crise da marca, uma comunicação honesta é mais capaz de restaurar a confiança e resgatar a marca” (GREYSER, 2009, p. 590). As ações mais importantes são aquelas que buscam a construção de um 'reservatório reputacional' como base sólida para a empresa.

Ainda sobre o valor e a imagem da empresa, Cretu e Brodie (2007) apontam que a imagem da marca tem uma influência mais específica sobre a percepção da qualidade do produto e do serviço ofertado, enquanto a reputação da empresa tem uma influência mais ampla sobre a percepção de valor e fidelidade do cliente.

No tocante à relação da marca com a cultura organizacional, Rashid e Ghose (2015) identificaram que a personalidade do líder de mercado influencia fortemente a cultura organizacional, e um fluxo constante de inteligência de negócios atualizada desempenha um papel importante na criação de uma identidade de marca distintiva. Afirmam que marketing interno e valores pessoais são a chave para a construção de cultura interna e da identidade da marca.

Khauaja e Mattar (2006) recomendam que se mantenha coerência e consistência entre a cultura da organização, identidade da marca e ações de marketing.

Em relação ao posicionamento “*premium*” das marcas, Porto e Silva (2014) afirmam que para atrair consumidores mais rentáveis para as marcas próprias deve-se arriscar em colocar um preço “*premium*”. Mazumdar (2005) também aponta que o preço referência de um determinado produto internalizado pelo consumidor pode ser não numérico e que a comunicação do preço do mesmo deve ser consistente com o que ele representa.

Prado (2007) aponta também que o varejo VIP (expressão inglesa *Very Important Person*, tradução literal para ‘pessoa muito importante’) tem potencial para ser utilizado na construção de marca que confere status ao consumidor, principalmente quando se deseja falar com o consumidor da classe A.

No que concerne à correspondência da qualidade dos serviços prestados com a imagem da marca, Wu et al. (2011) aponta que a qualidade do serviço tem um efeito positivo sobre a imagem de uma marca própria. Os autores sugerem que gerentes de marketing podem melhorar a imagem de uma loja aumentando a variedade de produtos, melhorando a qualidade do produto, oferecendo os produtos no preço digno de valor, cuidando do atendimento dado ao cliente, do aroma do ambiente e da decoração. Essas melhorias aumentam diretamente a imagem da marca e a intenção de compra. Ishaq (2014) reforça que a qualidade do serviço prestado assim como a percepção da marca e a imagem da marca devem ser trabalhadas para a fidelização do público.

Högström et al. (2014) recomendam a gestão da marca calculativa (com menos complexidade e buscando resultados a curto prazo) e heurística (marca mais social, buscando resultado a longo prazo). Também propõem uma gestão dinâmica de arquétipos, afirmando

que a marca deve permitir que arquétipos coexistam de diferentes formas para resolver paradoxos.

Johnson (2006) afirma que os gestores devem gerir a marca pensando em todo seu ciclo de vida: inicialmente criar os valores da marca para seu primeiro estágio de vida, que irão servir de base, quando crescerem no mercado, para fortalecer a marca e construir relacionamentos. Louro (2000) também afirma que a gestão da marca deve balancear obtenção de resultados de curto prazo com o investimento a longo prazo na capacidade de geração de valor futuro. “Conceitos, sistemas e esforços de medição são orientadores da ação tática e essenciais para integração bem sucedida de objetivos de curto e longo prazo” (LOURO, 2000, p. 37).

Em relação ao público-alvo, Han et al. (2010) identificaram que apesar de tradicionalmente ser recomendado divulgar sua marca apenas para seu público alvo, marcas de luxo devem considerar divulgar sua marca para todas as classes sociais. “Ao promover uma marca de luxo para as massas, a mensagem deve ser aspiracional ao invés de funcional” (Han et al., 2010, p. 27, tradução nossa).

Amstalden (2007) também recomenda uma divulgação linear da marca para todas as classes. O estudo feito com a Petrobrás identificou que: (1) a Petrobrás não tem um Valor da Marca (*Brand Equity*) linear no território brasileiro, devendo equilibrar melhor os níveis de investimentos nas áreas econômica e socioambiental em todos os demais estados, incluindo uma política de marketing que atinja toda a população para que o consumidor efetivamente reconheça estas ações; (2) outras ações direcionadas e seletivas em marketing podem ser elaboradas para que as classes de renda mais elevadas elejam com maior representatividade a marca Petrobras BR como a de sua preferência. Os autores recomendam ações como patrocínios mais expressivos em revistas e jornais econômicos, incentivos a esportes considerados elitistas e outras ações relacionadas.

Sobre o uso das mídias sociais, Michaelidou et al. (2011) afirmam que, assim como empresas B2C, empresas B2B também podem usar as redes sociais para criar valor ao consumidor em forma de interação, assim como para construir e alimentar relacionamentos. Os autores afirmam que estar próximo do cliente permite com que a marca crie uma identidade única que a diferencia da concorrência. Jansen et al. (2009) apontam que as percepções de marca e as decisões de compra do consumidor estão cada vez mais influenciadas pela comunicação online e pelos serviços de mídias sociais.

Batista (2011) recomenda o engajamento natural das pessoas no Facebook - seja por meio das mensagens postadas, que devem ser simples e conter em sua essência um conteúdo

que promova o diálogo, a interação e confiança entre os participantes, evitando um teor que fale de si mesmo, ou seja por meio das ferramentas disponibilizadas. Leão, Camargo e Cavalcanti (2014) reforçam a recomendação identificando que comunicações não massivas, tais como as de ponto de venda e redes sociais, podem ter um significativo papel na imagem das marcas junto aos seus consumidores.

Castro et al. (2013) defendem que a probabilidade de compra é reduzida quando o produto está desorganizado na prateleira e em quantidade limitada, mesmo que esse efeito seja suavizado pela familiaridade com a marca. Khauaja e Mattar (2006) recomendam coordenar pontos de contato da marca com o consumidor de forma coerente.

Sobre a internacionalização, Alden et al. (2006) afirmam que o advento dos canais de mídia globais e as mídias sociais beneficiam as marcas posicionadas como internacionais. Recomendam que seus gestores devem ficar atentos para aplicar as estratégias em diferentes níveis em cada cultura. Erdogmus et al. (2010) corroboram que a não-padronização de estratégias de gestão de marca em mercados internacionais pode impactar a performance da marca.

Em relação ao uso de pesquisas e a identificação do consumidor com a empresa, Van Doorn et al. (2010) recomendam que as empresas pesquisem e gerenciem as formas de engajamento de seus clientes com sua marca e adotem uma abordagem mais compreensiva e integrada. Francisco-Maffezzolli et al. (2013) afirmam que a pesquisa e a proximidade com consumidor são importantes para cultivar relacionamento moderado e relacionamento verdadeiro, em oposição ao relacionamento por inércia que não é eficiente. Ahearne et al. (2005) também recomendam a realização de pesquisas e reforçam que os consumidores de fato se identificam com as empresas e que essa identificação impacta positivamente tanto o comportamento de consumo do produto quanto o posicionamento do consumidor quanto à marca, mesmo quando o efeito da percepção da marca é levado em consideração.

No que se refere à relação com o país de origem da marca, Keller e Machado (2005) apontam que criar vínculos fortes entre a marca e o seu país (região) de origem pode representar um forte critério de diferenciação para as marcas, devido à identificação e, ou, às crenças e conhecimentos dos consumidores a respeito daquele determinado país. Nesta perspectiva, a localidade (país, região ou cidade) pode até chegar a se tornar o tema dominante da comunicação da marca.

Azevedo e Farhangmehr (2012) recomendam que haja interação do local de origem com a personalidade da marca: “as personalidades do tipo sofisticação ou excitação deve vir

de encontro com o valor carregado com o nome estrangeiro” (AZEVEDO; FARHANGMEHR, 2012, p. 51).

Finestralli e Garrido (2010) identificaram que a ênfase a ser dada à brasilidade no marketing e na construção de marca é estritamente dependente de: (a) coerência entre elementos de brasilidade e universo conceitual do segmento; (b) imagem demarcas brasileiras junto aos públicos-alvo internacional.

Aggarwal (2004) aponta que o tipo de relacionamento da marca com o consumidor influencia como ele irá avaliá-la e oferecer um relacionamento comunitário com os consumidores. O estudo aponta que está uma grande oportunidade de explorar o complexo mundo das interações consumidor-marca.

Schau et al. (2009) defendem que a empresa deve estimular práticas nas redes sociais que construam ou sustentem a comunidade de sua marca e inspire futuras cocriações. Keller e Machado (2005) recomendam que a gestão da marca englobe identificação da marca, significado da marca, resposta à marca e relacionamento com a marca.

Sobre a ação por intuição, Trindade (2007) afirma que é importante definir o que é a marca e quais aspectos interessam para assim depender menos da intuição e mais da técnica. Baidya e Basu (2011) recomendam que o orçamento para as ações de marketing individuais sejam alocados objetivamente e não subjetivamente.

Em relação à inovação na gestão de marca, Arango e Ruiz (2012) recomendam o uso de estratégia de inovação incremental como ferramenta para o fortalecimento da marca de uma pequena empresa. Weerawardena et al. (2006) também afirmam que o aprendizado com o mercado é uma peça-chave no relacionamento entre a estrutura da indústria, inovação e a performance da marca. Concluem que o estudo do mercado e o aprendizado com o mesmo leva à inovação e a inovação influencia o desempenho da marca.

Caputo et al (2008) apontam que conhecer o valor da marca e monitorar o seu desempenho “permite adequar as estratégias da empresa, analisando o retorno de suas ações e investimentos com base no reflexo para o seu valor”, consequentemente contribuindo para o resultado do negócio (CAPUTO et al., 2008, p. 23). Khauaja e Mattar (2006) recomendam monitorar o significado da marca para o consumidor, saúde da marca, estruturar um composto de marketing condizente com o posicionamento da marca e investir em inovação sempre.

Quanto à responsabilidade social, Hoeffler e Keller (2002) afirmam que a parceria com a causas sociais com um alto grau de afinidade com a marca fortalece valores comuns e aumenta o grau desconhecimento da marca. Sheth e Sinha (2015) recomendam que empresas adotem uma plataforma de marketing de sustentabilidade ambiental que traga para a mesma

recompensas tanto sociais quanto financeiras. Buil, Martínez e Montaner (2012) também recomendam campanhas com marketing de causa (associação da marca com uma causa ou uma organização social, gerando benefícios mútuos) que tenham relação com o produto.

Pickett-Baker et al. (2008) afirmam que o marketing de produtos “verdes” (que se posicionam como causadores de menores impactos ambientais) deviam ser mais explorados e que os consumidores não são expostos nem comunicados a respeito de produtos verdes o suficiente. Os autores sugerem melhor uso do marketing e da gestão de marca para promover e vender produtos que sejam ecológicos e que funcionem efetivamente.

Tavares (2003) defende uma análise competitiva da marca de acordo com as cinco forças de Porter, a saber, rivalidade entre os concorrentes, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de entrada de novos concorrentes, ameaça de produtos substitutos.

Com relação às associações feitas com a marca, Philiastides e Ratcliff (2013) afirmam que o *neuromarketing* pode ser usado como ferramenta importante para otimizar o design de produto e a publicidade e promover fortes associações afetivas da marca com seus consumidores. Nascimento (2010) reforça que há diversas pesquisas na psicofisiologia da emoção que comprovam a influência de estímulos visuais em atitudes e comportamentos. Till et al. (2011) recomendam o uso de uma metodologia para descobrir que associações o mercado atribui a sua marca e a seus concorrentes.

No que concerne à gestão interna da marca, Dean et al. (2016) recomendam fortemente o envolvimento do mercado interno na cocriação das estratégias de comunicação para que eles, como propagadores da marca, interpretem as propostas da marca a nível local. Kim e Lee (2007) recomendam um sistema de gestão de marca que trabalhe bem o desenvolvimento da marca internamente para facilitar a criação e manutenção de marcas fortes a longo prazo.

Sobre a sobrevivência da marca ao longo do tempo, Scharf et al. (2007) afirmam que deve-se investir em pesquisa e desenvolvimento para evitar o envelhecimento da marca. Merrilees e Miller (2008) defendem que a empresa deve fazer o '*rebranding*' de sua(s) marca(s) mantendo seus valores centrais, ligando a marca existente com a marca reformulada, focando em novos segmentos, envolvendo todos os stakeholders e alinhando os elementos da marca na construção da forma como a mesma é percebida.

Vásquez (2007) também corrobora com a mesma recomendação, afirmando que uma boa imagem é fator decisivo para escolha de marca, e toda imagem é consequência de

comunicação. A comunicação deve sempre ser atualizada para que a marca não fique envelhecida e desapareça.

Quanto ao posicionamento da idade da marca, Lambert-Pandraud e Laurent (2010) identificaram que consumidores maduros são alvos atraentes porque eles costumam ser mais fiéis a uma marca por mais tempo. Os produtos já posicionados há muito tempo no mercado podem atrair tanto consumidores maduros quanto novos, já o sucesso de uma nova marca entre consumidores jovens pode ser efêmero.

Soares (2012) recomenda a criação de uma 'pseudo-história' (história fictícia que invente uma tradição para uma marca) que pode ser usada por marcas não vinculadas à saúde e segurança, ou que busquem o público AAA, onde a tradição é realmente tida como um elemento diferenciador.

Sobre o equilíbrio entre a busca por lucro e o papel social da marca, Janssen et al. (2014) identificaram que a tomada de decisão de consumidores de produtos de luxo não é consideravelmente influenciada por ações de responsabilidade social das marcas. Ações de responsabilidade social corporativa para certos artigos de luxo pode acabar tendo resultado negativo com seu público alvo.

Ainda nesse contexto, Hijós (2014) identificou que um modelo de comunicação externa priorizado para ganhos materiais em detrimento da comunicação interna pode gerar aumento de lucro mas redução do papel social da marca.

No que se refere aos elementos da marca mais relevantes para o público consumidor, Cai (2002) recomenda que, ao se criar uma marca para um destino turístico, construa-se uma imagem com o *mix* de elementos mais adequados e que identifiquem as associações de marca mais relevantes daquele local. Qu et al. (2011) também recomendam que a identidade da marca seja criada ou enfatizada baseada no entendimento claro da imagem do local de destino formada pelos consumidores.

Leão et al. (2004) orientam que, ao construir a identidade da marca, a empresa considere o valor tido pelos consumidores como o mais importante para o setor em que está inserida. Recomendam também que as organizações investiguem se suas marcas são percebidas mais para o id (impulsos primitivos) ou para o superego (que reprimem os impulsos) dos consumidores e quais valores mais contribuem para isso.

Manhás (2010) sugere aos profissionais de marketing que objetivam colocar estrategicamente suas marcas no mercado competitivo de hoje, que identifiquem os atributos em que precisam se concentrar e aqueles de primordial importância para os consumidores. Murphy e Dweck (2016) defendem que empresas e marcas podem projetar uma mentalidade



elevada ou melhorada que devem moldar as expectativas dos consumidores em relação aos produtos e às marcas.

5.4 CONSOLIDAÇÃO DAS DIRETRIZES

Com base na classificação de Kotler e Pfoertsch (2008), podem-se resumir os achados da revisão bibliográfica do tema no quadro comparativo da Tabela 2. As mesmas foram consolidadas, classificadas e agrupadas de acordo com o tipo de recomendação.

Foram destacados também, além dos autores e títulos dos trabalhos, o país onde foi realizada a pesquisa e o mercado para o qual é direcionada aquela diretriz.

Abordagem	Autores	Título	País	Mercado	Publicação	Diretriz
Alcance da Marca	Srinivasan&Hanssens (2009)	<i>Marketing And Firm Value: Metrics, Methods, Findings, And Future Directions</i>	EUA	Diversos	Artigo	A publicidade e a comunicação devem destacar honestamente os valores mais importantes para a(s) marca(s) de uma empresa, construindo reputação e a estabilizando no mercado.
	Greyser (2009)	<i>Corporate Brand Reputation And Brand Crisis Management</i>	Reino Unido	Diversos	Artigo	
	Thompson et al. (2006)	<i>Emotional branding and the strategic value of the doppelgänger brand image</i>	Mundo	Cafeteria	Artigo	
	Cretu&Brodie (2007)	<i>The Influence Of Brand Image And Company Reputation Where Manufacturers Market To Small Firms: A Customer Value Perspective</i>	Nova Zelândia	Higiene	Artigo	
	Rashid & Ghose (2015)	<i>Organisational Culture And The Creation Of Brand Identity: Retail Food Branding In New Markets</i>	Nova Zelândia	Bebidas	Artigo	As ações de marketing e a identidade da marca devem estar coerentes e consistentes com a cultura da empresa.
	Khauaja& Mattar (2006)	Fatores De Marketing Na Construção De Marcas Sólidas: Estudo Exploratório Com Marcas Brasileiras	Brasil	Aviação / Cosméticos / Serviços automotivos	Artigo	
	Porto e Silva (2014)	Efeitos Da Precificação, Da Diferenciação E Da Oferta De Valor No Desempenho De Marcas Em Contextos Competitivos	Brasil	Supermercados / Higiene / Alimentação	Artigo	A imagem premium/vip das marcas é importante para se comunicar com o consumidor classe A.
	Mazumdar (2005)	<i>Reference Price Research: Review And Propositions</i>	EUA	Diversos	Artigo	
	Prado (2007)	A Influência Do Varejo Na Construção De Marcas: Um Estudo No Setor Cervejeiro	Brasil	Cervejas	Dissertação	



	Wu et al. (2011)	<i>The Effect Of Store Image And Service Quality On Brand Image And Purchase Intention For Private Label Brands</i>	Taiwan	Cosméticos / Saúde	Artigo	A imagem da marca deve corresponder à qualidade dos serviços prestados.
	ISHAQ (2014)	<i>Brand Equity In The Pakistani Hotel Industry.</i>	Paquistão	Hotelaria	Artigo	
	Högströmet al. (2014)	<i>Strategic Brand Management: Archetypes For Managing Brands Through Paradoxes</i>	Noruega	Turismo / Artigos de Inverno	Artigo	A gestão de marca da empresa, sua reputação no mercado, deve equilibrar a busca por resultados de curto e longo prazo.
	Johnson (2006)	<i>The Evolution Of Loyalty Intentions</i>	Alemanha	Telefonia	Artigo	
	Louro (2000)	Modelos De Avaliação De Marca	Brasil	Diversos	Artigo	
Profundidade da Marca	Han et al. (2010)	<i>Signaling Status With Luxury Goods: The Role Of Brand Prominence</i>	EUA	Luxo	Artigo	A empresa deve executar ações de marketing para que a marca atinja todas as classes sociais.
	AMSTALDEN (2007)	Fatores Relevantes Na Geração De Valor Da Marca Petrobras – Um Estudo Com Consumidores Do Segmento De Combustíveis	Brasil	Petróleo	Dissertação	
	Michaelidou et al. (2011)	<i>Usage, Barriers And Measurement Of Social Media Marketing: An Exploratory Investigation Of Small And Medium B2B Brands</i>	Reino Unido	Pequenas empresas B2B	Artigo	A empresa deve construir sua marca também através de redes sociais, usando-as como canais de diálogo com o público.
	Batista (2011)	Gestão De Marcas Por Meio Das Redes Sociais: Um Estudo Sobre A Utilização Do Facebook	Mundo	Tecnologia / Bebidas	Dissertação	
	Jansen et al. (2009)	<i>Twitter power: Tweets as electronic word of mouth</i>	Mundo	Diversos	Artigo	
	Leão, Camargo e Cavalcanti (2014)	Pimenta Nos Olhos Dos Outros É... Chilli Beans! A Personalidade Da Marca Aos “Olhos” Dos Consumidores	Brasil	Óculos	Artigo	
	Castro et al. (2013)	<i>The Influence Of Disorganized Shelf Displays And Limited Product Quantity On Consumer Purchase</i>	EUA	Alimentação / Higiene	Artigo	A área de marketing deve coordenar todos os pontos de contato da



	Khauaja & Mattar (2006)	Fatores De Marketing Na Construção De Marcas Sólidas: Estudo Exploratório Com Marcas Brasileiras	Brasil	Aviação / Cosméticos / Serviços automotivos	Artigo	marca com o consumidor de forma alinhada e coerente.
	Aldenet al. (2006)	<i>Consumer Attitudes Toward Marketplace Globalization: Structure, Antecedents And Consequences</i>	Coréia do Sul	Entretenimento / Móveis / Roupas	Artigo	As estratégias de gestão da marca devem ser padronizadas internacionalmente com mínimas adequações a diferentes culturas.
	Erdogmus et al. (2010)	<i>International strategies of emerging market firms: Standardization in brand management revisited</i>	Turquia	Diversos	Artigo	A empresa deve realizar pesquisas e utilizar seus resultados para se aproximar do consumidor e estabelecer um relacionamento com o mesmo.
	VAN DOORN et al. (2010)	<i>Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations And Research Directions</i>	Mundo	Diversos	Artigo	
	Ahearne et al. (2005)	<i>Antecedents and consequences of customer-company identification: Expanding the role of relationship marketing</i>	EUA	Produtos Farmacêuticos	Artigo	
	Francisco-Maffezzoliet al. (2013)	Todo Tipo De Relacionamento Consumidor-Marca É Eficiente?	Brasil	Diversos	Artigo	
	Keller e Machado (2005)	Gestão Estratégica De Marcas	EUA	Diversos	Livro	A marca pode se beneficiar de um vínculo forte com a imagem do país/região de origem.
	AZEVEDO e FARHANGMEHR (2012)	O Valor Da Marca Made In Portugal.	Portugal	Roupas	Artigo	
	Finestrali e Garrido (2010)	Uso De Referências Da Identidade Cultural Brasileira No Marketing Internacional De Produtos E Marcas De Luxo	Brasil/Mundo	Luxo	Artigo	
Extensão da Marca	Aggarwal (2004)	<i>The Effects Of Brand Relationship Norms On Consumer Attitudes And Behavior</i>	Canadá	Diversos	Artigo	A empresa deve preocupar-se com a criação de uma comunidade para a marca e de um relacionamento com seus interlocutores.
	Schauet al. (2009)	<i>How Brand Community Practices Create Value</i>	EUA	Tecnologia / Bebidas / Automotivo / Cosmético / Entretenimento	Artigo	
	Keller e Machado (2005)	Gestão Estratégica De Marcas	EUA	Diversos	Livro	



Baidya e Basu (2011)	<i>Allocation Of Budget On Marketing Efforts: An Econometric Approach In India</i>	India	Diversos	Artigo	As estratégias de gestão da marca devem ser definidas mais por técnicas e menos por intuição.
Trindade (2007)	Análise Comparativa De Marcas Valiosas: Contextos Brasileiro E Mundial	Brasil	Diversos	Artigo	
ARANGO e RUIZ (2012)	<i>DesarrolloDe Una Marcaproducto Para Gesta Diseño®. UnCaso De Innovación Incremental</i>	Colômbia	Design de Produto	Artigo	A saúde da marca deve ser monitorada regularmente, e devem haver inovações regulares nas estratégias de gestão da mesma.
Weerawardena et al. (2006)	<i>Does Industry Matter? Examining The Role Of Industry Structure And Organizational Learning In Innovation And Brand Performance</i>	Austrália	Pequenas indústrias	Artigo	
CAPUTO et al (2008)	Avaliação De Marcas: Uma Aplicação Ao Caso Bombril	Brasil	Esponjas de aço	Artigo	
Khauaja & Mattar (2006)	Fatores De Marketing Na Construção De Marcas Sólidas: Estudo Exploratório Com Marcas Brasileiras	Brasil	Aviação / Cosméticos / Serviços automotivos	Artigo	
Hoeffler & Keller (2002)	<i>Building Brand Equity Through Corporate Societal Marketing</i>	Global	Diversos	Artigo	A marca deve procurar ser mais “verde”, além de se engajar em campanhas de cunho beneficente e/ou responsabilidade social que tenham relação com o seu produto.
Sheth e Sinha (2015)	<i>B2B Branding In Emerging Markets: A Sustainability Perspective</i>	USA	Diversos	Artigo	
Pickett-Baker et al. (2008)	<i>Pro-environmental products: Marketing influence on consumer purchase decision</i>	Reino Unido	Alimentação / Higiene	Artigo	
Buil, Martínez e Montaner (2012)	<i>La Influencia De Lasacciones De Marketing Con Causa En la actitud haci a la Marca</i>	Espanha	Leite / Impressoras / Produto utilitários / Reprodutores de mp3	Artigo	
Tavares (2003)	Gestão Da Marca: Estratégia E Marketing	Mundo	Diversos	Livro	Na gestão de marca deve-se considerar: relacionamento com fornecedores; marcas de outros segmentos que poderiam substituir a sua; relação entre as marcas concorrentes e o poder de barganha do cliente.



Philiastides & Ratcliff (2013)	<i>Influence Of Branding On Preference-Based Decision Making</i>	Inglaterra	Moda	Artigo	A empresa deve ter formas de identificar as associações que o mercado atribui à sua marca e à marcas concorrentes.
Till et al. (2011)	<i>Strategic Brand Association Maps: Developing Brand Insights</i>	EUA	Peanut Butter	Artigo	
Nascimento (2010)	Neurociências, artes gráficas e saúde pública: as novas advertências sanitárias para maços de cigarros	Brasil	Tabaco	Artigo	
Dean et al. (2016)	<i>Political Brand Identity: An Examination Of The Complexities Of Conservative Brand And Internal Market Engagement During The 2010 UK General Election Campaign.</i>	Inglaterra	Político	Artigo	A empresa deve se preocupar em gerir sua marca internamente, entre seus funcionários.
Kim e Lee (2007)	<i>A Study On Brand Management System Of Korean Companies</i>	Korea	Diversos	Artigo	
Scharfet al. (2007)	Grandes Marcas, Ontem: O Envelhecimento De Marcas Líderes	Brasil	Bebidas / Aliimentação / Tecnologia / Artigos esportivos	Artigo	A comunicação deve estar atualizada evitando o 'envelhecimento' da marca.
Merrilees& Miller (2008)	<i>PrinciplesOf Corporate Rebranding</i>	Canadá	Produtos de Couro	Artigo	
Vásquez (2007)	Identidade De Marca, Gestão E Comunicação.	Brasil	Diversos	Artigo	
Lambert-Pandraud& Laurent (2010)	<i>Why Do Older Consumers Buy Older Brands? The Role Of Attachment And Declining Innovativeness</i>	França	Diversos	Artigo	A marca pode se mostrar mais tradicional do que sua idade real.
Soares (2012)	Marcas: O Uso De Referências Históricas Nas Estratégias Presentes.	Brasil	Vestuário / Diversos	Dissertação	
Janssen et al. (2014)	<i>The Catch-22 Of Responsible Luxury: Effects Of Luxury Product Characteristics On Consumers' Perception Of Fit With Corporate Social Responsibility</i>	França	Luxo	Artigo	A gestão da marca pode buscar a obtenção de lucro mesmo que comprometa seu papel social.
Hijós (2014)	<i>El Caso Boca Juniors: Del Juego Y La práctica Recreativa A La consolidación De Una Marca Internacional</i>	Argentina	Clube esportivo (Boca Juniors)	Artigo	
Cai (2002)	<i>Cooperative Branding For Rural Destinations</i>	EUA	Turismo	Artigo	A empresa deve reconhecer os



Leão, Neto e Mello (2004)	Compreendendo Os Valores Das Marcas: Aplicação Da Lista De Valores Em Diferentes Indústrias	Brasil	Moda / Aviação / Supermercados	Artigo	atributos da marca que precisam ser destacados e são de primordial importância para os consumidores.
Murphy & Dweck (2016)	<i>Mind Sets Shape Consumer Behavior</i>	EUA	Diversos	Artigo	
Quet al (2011)	<i>A Model Of Destination Branding: Integrating The Concepts Of The Branding And Destination Image</i>	EUA	Turismo	Artigo	
Manhás (2010)	<i>Análisis De Posicionamiento Estratégico De Marca A Través De La comparación De Percepciones Cognitivas Y De Conación</i>	India	Óleo de cabelo	Artigo	

Tabela 1: Consolidação de diretrizes para gestão de marcas.

Fonte: o autor

6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A questão de pesquisa propostas no capítulo um foram respondidas através de volume considerável de diretrizes identificado na revisão da literatura. O objetivo geral e os objetivos específicos foram atingidos posto que foram identificadas na literatura científica diretrizes recomendadas para gestão de marcas em organizações e mercados diversos e consolidado um conjunto de diretrizes para boas práticas de gestão de marca em organizações brasileiras.

Ao longo da dissertação foi identificado que o tema *branding*, ou gestão de marcas, tem sido mais investigado na literatura científica nas duas últimas décadas. Há diversos estudos investigando a importância da marca como ativo intangível e como ela pode influenciar diversos indicadores da empresa. Porém, poucos são os estudos que olham o mercado brasileiro e recomendam diretrizes para gestão de marcas no Brasil. Foi então feito um levantamento bibliométrico olhando as produções científicas de todo o mundo sobre o tema em diversos setores, e em seguida, consolidadas estas diretrizes em 22 recomendações na Tabela 2.

Com relação às contribuições para trabalhos futuros, sugerem-se alguns pontos para aprofundamento do estudo das diretrizes para gestão de marcas no Brasil, visando direcionar os gestores quanto aos principais pontos a serem levados em consideração em suas estratégias, dentro de um ciclo de melhoria contínua.

- Realizar pesquisa survey com especialistas gestores da área de comunicação, marketing e publicidade para avaliação das diretrizes apontadas pela literatura científica e pesquisas qualitativas, visando identificar diretrizes que não tenham sido ainda apontadas pela literatura científica.

- Realizar estudos de caso em empresas que possuem marcas bem posicionadas em rankings de valoração de marcas para identificar diretrizes de gestão de marcas adotadas e comparar com as sugeridas pelo presente estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. A. **Marcas: brand equity gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócio, 1998.
- AGGARWAL, P. **The effects of brand relationship norms on consumer attitudes and behavior**. *Journal of Consumer Research*, 31(1), pp. 87-101. 2004.
- AHEARNE, M., BHATTACHARYA, C.B., GRUEN, T. **Antecedents and consequences of customer-company identification: Expanding the role of relationship marketing**. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), pp. 574-585. 2005.
- ALDEN, D.L.; STEENKAMP, J.-E.M.; BATRA, R. **Consumer attitudes toward marketplace globalization: Structure, antecedents and consequences**. *International Journal of Research in Marketing*, 23(3), pp. 227-239. 2006.
- AMSTALDEN, R.R. **Fatores Relevantes Na Geração De Valor Da Marca Petrobras – Um Estudo Com Consumidores Do Segmento De Combustíveis**. Mestrado.FGV/EBAPE.2009,91p. Disponível em <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3749/ACF26C.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em 13 jan. 2015.
- ARANGO, Ana Maria Arboleda; RUIZ, Andres Julian Hurtado. **Desarrollo de una marca-producto para Gesta Diseño: un caso de innovación incremental**. *Colombia Estudios Gerenciales, Universidad Icesi*. v.28 fasc.122 p.13 - 26 ,2012.
- AZEVEDO, António; FARHANGMEHR, Mino. **O valor da marca made in Portugal**. *Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão, Lisboa*, v. 11, n. 2-3, 2012. Disponível em <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642012000200004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 25 nov. 2015.
- BAIDYA, Mehira Kumar; BASU, Partha. **Allocation of budget on marketing efforts: an econometric approach in India**. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 23 Iss: 4, pp.501 – 512, 2011.
- BALDAUF, A.; CRAVENS, K. S.; BINDER, G. **Performance consequences of brand equity management: evidence from organizations in the value chain**. *Journal of Product e Brand Management*, v.12, n.4, p.220-236, 2003.
- BATISTA, F. P. S. **Gestão de marcas por meio das redes sociais: um estudo sobre a utilização do facebook**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-26102011-172523/>>. Acesso em: 20 nov. 2015.
- BUILA, Isabel; MARTÍNEZB, Eva; MONTANERA, Teresa. **La influencia de las acciones de marketing con causa en la actitud hacia la marca**. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Volume 15, Issue 2, Pages 84–93, April–June 2012.
- CAI, L.A. **Cooperative branding for rural destinations**. *Annals of Tourism Research*, 29(3), pp. 720-742. 2002.
- CAPUTO, E. S.; MACEDO, M. A. da S.; NOGUEIRA, H. G. P. **Avaliação de marcas: uma aplicação ao caso Bombril**. *RAE eletrônica*, v. 7, n. 2, jul./dez. 2008.

- CARRIL, Carmem. **Qual é a importância na marca na sociedade?** São Paulo, Paulus, 2007.
- CASTRO, Iana A.; MORALES, Andrea C.; NOWLIS, Stephen M. **The Influence of Disorganized Shelf Displays and Limited Product Quantity on Consumer Purchase.** Journal of Marketing: July 2013, Vol. 77, No. 4, pp. 118-133, 2013.
- CERNATONY, L. **From brand vision to brand evaluation.** Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001.
- CHURCHILL Jr., GILBERT A.; PETER, J. Paul. **Marketing, Criando valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva, 2ª ed., 2000.
- CORREIA, Letícia de Souza Siqueira. **Emoções manifestadas em relação à marca por consumidores de máquinas agrícolas.** Diss. (Mestrado) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pós-Graduação Economia PUCRS – Porto Alegre, 2009.
- CRETU, A.E.; BRODIE, R.J. **The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective.** Industrial Marketing Management, 36(2), pp. 230-240. 2007.
- DEAN, D. M., Pich, C., PUNJASRI, K. **Political brand identity: An examination of the complexities of Conservative brand and internal market engagement during the 2010 UK General Election campaign.** Journal of Marketing Communications. Volume 22, Issue 1, 2016.
- ERDOĞMUŞ, İrem Eren; BODUR, Muzaffer; YILMAZ, Cengiz. **International strategies of emerging market firms: Standardization in brand management revisited.** European Journal of Marketing, Vol. 44 Iss: 9/10, pp.1410 – 1436, 2010.
- ESTRELA, Rui ; Medina, Catarina. **A importância da marca na indústria Portuguesa de moldes.** REMark : Revista Brasileira de Marketing, 2014 vol:13 iss:6 pg:4.
- FARIAS FILHO, J. R. **Ensaio teórico Pesquisa Bibliográfica em Estratégia de Operações.** Apostila Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 40 p. Niterói, RJ, 2009.
- FINESTRALI, M.; GARRIDO, I. L. **Uso de referências da identidade cultural brasileira no marketing internacional de produtos e marcas de luxo.** Revista de Administração FACES Journal, v. 9, n. 3, p. 57-76, 2010.
- FRANCISCO-MAFFEZZOLLI, Eliane Cristine et al . **Todo tipo de relacionamento consumidor-marca é eficiente?.** Rev. Adm. (São Paulo), São Paulo , v. 49, n. 1, p. 89-102, Mar. 2014 .
- GREYSER, S.A. **Corporate brand reputation and brand crisis management.** Management Decision, 47(4), pp. 590-602. 2009.
- HAN, J.Y.; NUNES, J.C.; DRÈZE, X. **Signaling status with luxury goods: The role of brand prominence.** Journal of Marketing, 74(4), pp. 15-30. 2010.
- HIJÓS, María Nemesia. **El caso Boca Juniors del juego y la práctica recreativa a la consolidación de una marca internacional.** Revista Ludicamente, ISSN-e 2250-723X, Vol. 3, N°. 6, 2014.
- HOEFFLER, S.; KELLER, K.L. **Building brand equity through corporate societal marketing.** Journal of Public Policy and Marketing, 21(1), pp. 78-89. 2002.
- HÖGSTRÖM, C., GUSTAFSSON, A., and B. TRONVOLL. **Strategic brand management: Archetypes for managing brands through paradoxes.** Journal of Business Research, Vol. 68, Issue 2. pp. 391-404. 2015.
- INTERBRAND. **Marcas Brasileiras Mais Valiosas 2015.** Disponível em <http://www.rankingmarcas.com.br/2015/index.php> > Assesso em: 12 de janeiro de 2016.

ISHAQ, Muhammad Ishtiaqetal . **Brand equity in the Pakistani hotel industry**. Rev. adm. empres., São Paulo , v. 54, n. 3, p. 284-295, June 2014. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902014000300004&lng=en&nrm=iso>.

Acessado em 25 Nov. 2015.

JANSEN, B.J.; ZHANG, M.; SOBEL, K.; CHOWDURY, A. **Twitter power: Tweets as electronic word of mouth**. Journal of the American Society for Information Science and Technology, 60 (11), pp. 2169-2188. 2009.

JANSSEN, C.; VANHAMME, J.; LINDGREEN, A.; LEFEBVRE, C. **The Catch-22 of Responsible Luxury: Effects of Luxury Product Characteristics on Consumers' Perception of Fit with Corporate Social Responsibility**. Journal of Business Ethics, 119(1), pp. 45-57. 2014.

JOHNSON, M.D.; HERRMANN, A.; HUBER, F. **The evolution of loyalty intentions**. Journal of Marketing, 70(2), pp. 122-132. 2006.

KAPFERER, J. **As Marcas, Capital da Empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KELLER, Kelvin Lane, MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo, Prentice Hall Brasil, 2005.

KHAUAJA, Daniela Motta R.; MATTAR, Fouse Najib. **Fatores de marketing na construção de marcas sólidas: estudo exploratório com marcas brasileiras**. Revista de Gestão USP. São Paulo, v. 13, n. 4, p. 25-38, out/dez 2006.

KIM, Y. K.; LEE, K. -Y. **A study on brand management system of Korean companies**. Korea Journalism Review, (6).61-87, 2007.

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Trad.: Mônica Rosemberg, Claudio Freire e Brasil Ramos Fernandes. São Paulo: Pearson, 2006.

KOTLER, Philip; PFOERTSCH, Waldemar. **Gestão de marcas em mercados B2B**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

LAMBERT-PANDRAUD, R.; LAURENT, G. **Why do older consumers buy older brands? The role of attachment and declining innovativeness**. Journal of Marketing 74(5): 104-121, 2010.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A Construção do Saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Editora UFMG, 1999.

LEAO, André Luiz Maranhão de Souza; CAMARGO, Thiago Ianatoni; CAVALCANTI, Rodrigo César Tavares. **Pimenta Nos Olhos Dos Outros É... Chilli Beans! A Personalidade Da Marca Aos "Olhos" Dos Consumidores**. REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre), Porto Alegre , v. 20, n. 3, p. 773-792, Dec. 2014 .

LEÃO, A. L. M. S.; SOUZA NETO, A. F.; MELLO, S. C. B. **Compreendendo os valores das marcas: aplicação da lista de valores em diferentes indústrias**. Revista de Administração Contemporânea, v.11, n.2, p. 27-48, 2007.

LOURO, M. J. S. **Modelos de avaliação de marca**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 26-37, abr./jun. 2000.

MANHAS, Parikshat S.. **Strategic Brand Positioning Analysis through Comparison of Cognitive and Conative Perceptions**. Journal of Economics, Finance and Administrative Science, Lima, v. 15, n. 29, dic. 2010 .

MAZUMDAR, T.; RAJ, S.P.; SINHA, I. **Reference price research: Review and propositions**. Journal of Marketing, 69(4), pp. 84-102. 2005.

- MERRILEES, B.; MILLER, D. **Principles of corporate rebranding**. European Journal of Marketing, 42(5-6), pp. 537-552. 2008.
- MICHAELIDOU, N., SIAMAGKA, N.T.; CHRISTODOULIDES, G. **Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands**. Industrial Marketing Management, 40(7), pp. 1153-1159. 2011.
- MURPHY, Mary C.; DWECK, Carol S. **Mindsets shape consumer behavior**. Journal of Consumer Psychology. Volume 26, Issue 1, January 2016, Pages 127–136. 2016.
- NASCIMENTO, Billy E.M. et al. **Neurociências, artes gráficas e saúde pública: as novas advertências sanitárias para maços de cigarros**. Hist. cienc. saude-Manguinhos, Rio de Janeiro, v. 17, supl. 1, p. 243-252, July 2010. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-59702010000500014&lng=en&nrm=iso>. Acessado em 28 de Março de 2016.
- NUNES, Gilson; HAIGH, David. **Marca: valor do intangível**. São Paulo : Atlas, 2002.
- PHILIASTIDES, Marios G.; RATCLIFF, Roger. **Influence of Branding on Preference-Based Decision Making**. Psychologicalscience, vol:24 fasc:7 pág:1208 -15. 2013.
- PICKETT-BAKER, J.; OZAKI, R. **Pro-environmental products: Marketing influence on consumer purchase decision**. Journal of Consumer Marketing, 25 (5), pp. 281-293. 2008.
- PORTO, R. B.; SILVA, A. T. V. **Efeitos da precificação, da diferenciação e da oferta de valor no desempenho de marcas em contextos competitivos**. Revista de Administração, v. 49, n. 1, p. 103-115, 2014.
- PRADO, Silvia Cristina. **A influência do varejo na construção de marcas: um estudo no setor cervejeiro**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-25012008-115339/>>. Acesso em: 2015-11-20.
- QU, Hailin; KIM, Lisa Hyunjung; IM, Holly Hyunjung. **A model of destination branding: Integrating the concepts of the branding and destination image**. Tourism Management Vol.32(3), pp.465-476, 2011.
- RASHID, S. and GHOSE, K. **Organisational culture and the creation of brand identity: Retail food branding in new markets**. Marketing Intelligence and Planning, 33(1), pp. 2-19. 2015.
- SCHARF, Edson Roberto; SORIANO-SIERRA, Eduardo Juan; PRIM, Diogo. **Grandes Marcas, Ontem: O Envelhecimento De Marcas Líderes**. Revista de Administração - FACES Journal, vol. 6, núm. 2, mayo-agosto, 2007, pp. 45-59. 2007.
- SCHAU, H.J.; MUÑIZ JR.; A.M.; ARNOULD, E.J. **How brand community practices create value**. Journal of Marketing, 73(5), pp. 30-51. 2009.
- SHETH, Jagdish N., SINHA, Mona. **B2B branding in emerging markets: A sustainability perspective**, Industrial Marketing Management, Volume 51, November 2015, Pages 79-88.
- SOARES, Carolina Pacheco. **Marcas: o uso de referências históricas nas estratégias presentes**. 2012. Dissertação (Mestrado em Interfaces Sociais da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.
- SRINIVASAN, Shuba; HANSSSENS, Dominique M. **Marketing and Firm Value: Metrics, Methods, Findings, and Future Directions**. Journal of Marketing Research, Vol. 46, No. 3, pp. 293-312. 2009.
- TAVARES, F. **Gestão da Marca: Estratégia e marketing**. Editora E- papers, 2003.



- THOMPSON, C.J., RINDFLEISCH, A., ARSEL, Z. **Emotional branding and the strategic value of the doppelgänger brand image.** Journal of Marketing, 70 (1), pp. 50-64. 2006.
- TILL, B. D.; BAAK, D.; WATERMAN, B. **Strategic Brand Association Maps: Developing Brand Insights.** Journal of Product & Brand Management 20, no. 2, 92-100, 2011.
- TRINDADE, Luiz Valério de Paula. **Análise comparativa de marcas valiosas: contextos brasileiro e mundial.** Revista Pretexto, v. 8, n. 2, p. 39-48, 2007.
- VAN DOORN, J.; LEMON, K.N.; MITTAL, V.; NASS, S.; PICK, D.; PIRNER, P.; VERHOEF, P.C. **Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions.** Journal of Service Research, 13(3), pp. 253-266. 2010.
- VÁSQUEZ, Ruth Peralta. **Identidade de marca, gestão e comunicação.** Rev. Organicom, ano 4, n. 7, p.1 - 14, 2º semestre 2007. Disponível em: <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/119>>. Acesso em: 20 jul. 2015.
- WEERAWARDENA, J.; O'CASS, A.; JULIAN, C. **Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance.** Journal of Business Research, 59(1), pp. 37-45. 2006.
- WU, P.C.S., YEH, G.Y.Y. and HSIAO, C.-. **The effect of store image and service quality on brand image and purchase intention for private label brands.** Australasian Marketing Journal, 19(1), pp. 30-39. 2011.