

AS MARCAS E O VALOR DA IMAGEM. A DIMENSÃO SIMBÓLICA DAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS

“Se tomássemos a máquina do tempo para as mercearias e drogas de 1923 e perguntássemos quais as marcas líderes de sabão, fruta em lata, e pastilha elástica, as respostas seriam as mesmas de hoje – Ivory, Del Monte e Wrigley’s. Os nomes Campbell e Nabisco seriam citados para sopa e bolachas; a Kodak e a Gillette também seriam as máquinas fotográficas e as lâminas de barbear mais populares; e claro a marca de refrigerantes líder seria, sem surpresa, a Coca-Cola!”

(Krishnan e Chakravarti, 1993, p. 213).

O século das marcas

Ao contrário do que possa parecer, através de uma breve abordagem ao actual universo económico, as *marcas de comércio* não são uma descoberta do século XX, pois a sua história é já longa. Conta-se que as primeiras formas surgiram na Lídia, no ano 700 a.C., onde se instalaram muitos mercadores de forma permanente, colocando à porta dos seus estabelecimentos uma pessoa encarregue de atrair algum possível comprador, através da evocação sonora das características e vantagens do comerciante. Na Grécia antiga, arautos anunciavam à viva voz a chegada de navios com uma carga de interesse especial. E para os romanos, o uso de pinturas revelou-se muito eficaz na identificação de comerciantes e mercadorias, perante populações largamente analfabetas. Os talhos romanos exibiam, por exemplo, a figura de uma pata traseira de boi, os comerciantes de vinho colocavam na fachada dos seus estabelecimentos o desenho de uma ânfora, enquanto a figura de uma vaca indicava a existência de um vendedor de laticínios (Bassat, 1999).

A partir daqui, inúmeros são os vestígios revelados pela investigação histórica, sugerindo formas de denominação comercial que atravessam a Idade Média, a época renascentista e as revoluções liberais. No entanto, parece que só se tornaram realmente num assunto crítico, para os negócios e para a academia em geral, no século XX, mais concretamente em meados da década de 80. Tal evolução deveu-se, em grande parte, ao reconhecimento do seu valor económico pelo sector financeiro, na medida em que se verificou que produziam fluxos financeiros reais para os seus proprietários.

Uma constatação desta natureza resultou da observação de fenómenos emergentes no funcionamento dos mercados da época, que incluíam frequentes e repetidas compras e fusões de grandes grupos económicos internacionais, envolvendo marcas muito conhecidas e um alto nível de investimentos¹. A investigação dessas tendências originou a descoberta de que as marcas podiam, na verdade, desempenhar um papel mais importante do que a mera identificação de origem. Concluiu-se, por exemplo, que influenciavam o valor das acções das empresas na Bolsa; e que podiam, até, ser compradas e vendidas por quantias bem mais elevadas do que os bens tangíveis da organização. Nessa altura, nasce a preocupação das empresas em fixarem o valor patrimonial das marcas, consideradas como um dos seus principais activos, ultrapassando a materialidade dos produtos em negociação e das instalações físicas. Ainda assim, a expressão dessas informações na folha de balanço revelou-se difícil, bem como a sua contabilização para efeitos patrimoniais. E, embora esse processo de quantificação visível esteja ainda em desenvolvimento, a exigência de se encontrar uma forma de valorização concreta das marcas acabaria por conduzir, empresários e investigadores, ao reconhecimento de que estávamos perante uma evolução estratégica nos modelos de gestão dos negócios (Pinho, 1996; Schultz, 1999).

Actualmente, apesar do forte protagonismo assumido pelas marcas, tendemos a concordar com Schultz (1999), que afirmou existir ainda um longo caminho a percorrer. Se pesquisarmos na literatura do marketing, encontramos as primeiras referências sistematizadas à gestão de marcas datadas de 1930 e atribuídas à *Procter & Gamble*. Os debates iniciais abordavam sobretudo a questão operacional da sua gestão, ou seja, apresentavam as perspectivas tácticas e não as análises estratégicas (Aaker e Joachimsthaler, 2000). E só em finais do século é que as marcas ganham realmente visibilidade académica. Deve-se a David Aaker a publicação do primeiro texto sobre a visão moderna das marcas, em 1990, ao qual se atribuiu, finalmente, força e reconhecimento científico. Antes dele, outros autores tinham tentado o mesmo, como é o caso de Peter Farquhar, que chamou a atenção para o fenómeno em finais dos anos 80, e Kevin Keller, que só viu o seu artigo publicado no *Journal of Marketing* em 1993, após vários anos de espera.

Na mesma época, e enquanto a academia se enredava na discussão sobre a origem e forma de funcionamento desse activo aparentemente inquantificável, muitas empresas avançavam ingenuamente com medidas pouco correctas na gestão das marcas, inventando soluções para o seu uso mais eficiente. Estas actuações frágeis justificam, talvez, as posições adiantadas pelos *media*

¹ Segundo Pinho (1996) a avaliação das marcas para finalidades financeiras teve como pioneiro o empresário australiano Rupert Murdoch que, em 1984, mandou estimar o valor das marcas dos títulos de jornais e revistas publicados pela sua empresa, de forma a incluir os montantes estimados no balanço, e oferecê-lo como garantia dos empréstimos que levantou para dar início ao seu império mundial de comunicação. Outros exemplos são a compra da Nabisco (com a marca *Ritz*) pela R. J. Reynolds, em 1985, da Distillers (com a *Johnnie Walker*, a *White Horse* e a *Gordon's*) pela Philip Morris, em 1986 e da Rowntree (com a *Kit-kat*, a *Rolo* e a *Quality Street*) pela Nestlé, em 1988.

que vaticinaram o seu desaparecimento ou declínio, já em meados dos anos 90 (Upshaw, 1995; Rubinstein, 1996; e Bassat, 1999). Para a maioria dos empresários, a mitologia das marcas parecia residir em grandes campanhas publicitárias e elevados gastos nos *media*, o que terá conduzido à afirmação da publicidade, enquanto veículo privilegiado da comunicação de marca. E perante populações ainda largamente inexperientes face ao aparecimento dos mercados globalizados, e crédulas quanto às novas formas de comunicação, as marcas surgiam suportadas por anúncios «cosmética», que nem sempre apresentavam correspondência com a realidade do produto² e da empresa.

Face à consolidação destas novas tendências sócio-económicas e perante a afirmação de movimentos de defesa do consumo, torna-se visível a necessidade das empresas repensarem a forma de gestão das suas marcas. A publicidade revelava-se incapaz de, por si só, satisfazer e fidelizar consumidores mais exigentes e informados. E surge, até, a crítica à comunicação de marketing como forma de ilusão e dominação social (Duncan e Moriarty, 1998). Estará isso talvez na origem títulos, como o do *Observer*, em Agosto de 1993, que sugeria «Brands on the run...» e o do *Media International*, em Setembro, que questionava «Is it the end of the road for brands?» (Rubenstein, 1996). Conforme se veio a verificar, as alterações do ambiente de negócio conduziram a um repensar a forma de gestão das marcas, mas as piores premonições não se cumpriram, já que estas não só não desapareceram, como, no final da década, surgiram reforçadas em importância estratégica.

Ainda assim, esta reafirmação não trouxe totais esclarecimentos sobre o funcionamento concreto das marcas, que continuam um assunto polémico. Muitos são os autores que defendem, actualmente, que os consumidores preferem os produtos de marca, que escolhem com base na marca, que estão dispostos a pagar pelo nome de marca, e que a encaram como um contrato, uma promessa de valor e funcionalidade. Mas continuamos a ter dificuldades em definir o conceito marca, em medir o capital-marca, em determinar a lealdade do consumidor, ou em perceber os relacionamentos de longo prazo. Em suma, apesar das marcas continuarem a canalizar tremendos investimentos das organizações, e de se reconhecer amplamente que constituem um importante valor de futuro, a verdade é que há ainda um longo caminho a percorrer no seu entendimento (Aaker, 1991, 1996; Kapferer, 1991; Schultz, 1999). E alguns autores avançam pela perspectiva jurídica buscando mecanismos de defesa e protecção. Outros investigam as formas mais eficazes de se criarem marcas de sucesso, de se construírem núcleos de valor acrescentado para os bens e serviços. Outros ainda estudam as formas da sua gestão mais eficaz, buscando modelos estratégicos, pela análise de casos de sucesso. Depois há os que investigam o caminho da relação da marca com o consumo, ou seja, buscam as fontes de notoriedade e lealdade. E, por último, há os que seguem a pista da imagem, como o resultado de todo o esforço comunicativo da marca, mas também o ponto de partida de qualquer estratégia que se pretenda vitoriosa.

Neste trabalho seguiremos esta última perspectiva, procurando fixar-nos num dos componentes da marca, aquele que representa um valor sustentado para as empresas, mas cuja identificação é ainda campo de inúmeros debates e discussões. Referimo-nos à imagem de marca, como o resultado da «leitura» da sua actuação no mercado. Analisaremos, pois, o processo de criação de imagem e o seu valor na gestão das marcas. Mas, antes de abordarmos directamente esse tema particular, faremos uma aproximação ao que se entende por «valor de marca».

² Usaremos a designação genérica de «produto» para nos referirmos à oferta organizacional, incluindo bens, serviços ou ideias.

A origem do valor da marca

A evolução do conceito de marca surge associada ao próprio desenvolvimento do marketing, ao longo da primeira metade do século XX, interessado em conhecer melhor as formas de influenciar o comportamento dos consumidores. A propósito disso, Aaker (1991) afirma que um dos factores que distingue o marketing moderno é, precisamente, a importância atribuída à criação de marcas diferenciadas, a partir dos anos 50. Nessa altura, o marketing descobre o potencial das marcas como forma única de apelo ao consumo, muito para além das funções clássicas de distinção da concorrência e identificação do produtor. E vai mais longe, atribuindo-lhes características intangíveis, ou valores, sentimentos, ideias ou afectos, que sobrevaloriza mesmo em relação ao produto e sua prestação funcional. E seriam essas características intangíveis que fariam a verdadeira distinção entre as marcas e seus produtos, constituindo elementos fundamentais para a orientação do comportamento do consumidor. Nesse momento, o recurso às marcas pelas empresas cresce, bem como o interesse intelectual pelo seu funcionamento psicológico. Surge uma interpretação anímica das marcas, que mais tarde será designada de tendência idealista.

A tendência idealista e o capital-marca

Em 1960, a Associação Americana de Marketing (AMA) avança com aquela que é identificada como a concepção clássica da marca e que espelha uma tendência da época ao vincar uma pretensão de superioridade da marca em relação ao produto. Segundo a AMA, a marca seria: *«um nome distinto e/ou símbolo (...), destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores, no sentido de diferenciar esses bens ou serviços da concorrência»* (Hanby, 1999, p. 7). Esta perspectiva, que se tornou na mais expressiva definição idealista das marcas, defendia que o seu valor estava ancorado na consciência dos consumidores, como uma construção teórica que dependeria fundamentalmente da sua gestão. Ou seja, as marcas valeriam essencialmente pelos nomes, termos, símbolos ou *designs* que acompanhavam os produtos e que ajudavam ao reconhecimento e consciencialização do consumidor. Nesta linha de entendimento, Levitt (1980), Keller (1993, 1998), Aaker (1996) e Kotler (1997) defenderam que as marcas eram sobretudo extensões do produto. Isto é, em torno das características tangíveis do produto existiam desenvolvimentos do mesmo, que incluíam o nome, a embalagem, o serviço, as garantias, ou a qualidade, e que representariam a base de diferenciação do produto no sentido da vantagem competitiva.

O produto e a marca consistiriam, portanto, elementos distintos, já que o primeiro seria aquilo que a empresa fabrica e a segundo aquilo que a empresa vende. A marca constituiria o principal motor da compra, assentando na percepção que os consumidores dela formavam, a partir das acções de marketing desenvolvidas pela empresa. Seriam construções teóricas, muito para além das características físicas do produto, pois fundadas em elementos intangíveis, identificados como os únicos capazes de traduzir a verdadeira unicidade da oferta. Embora a qualidade do produto fosse uma premissa importante, não era por aí que a empresa se conseguiria afirmar no mercado, mas através dos valores e ideias que procuraria insuflar na marca, trabalhando os seus suportes de marketing. Deste entendimento resultou o aparecimento da teoria do «capital da marca», na procura

de uma contabilização do valor acrescentado que um nome de marca dá a um qualquer produto. Embora a tendência idealista esteja na origem desta teoria, hoje em dia a sua discussão é muito mais transversal.

A teoria do «capital de marca» (ou *brand equity*) começou a tomar forma nos anos 60, na literatura inglesa e americana, como resposta às questões emergentes de uma nova forma de funcionamento das marcas, que ia muito para além da simples identificação dos produtos. Corresponhia, também, ao desejo generalizado de operacionalizar o amplamente reconhecido valor das marcas, mas ao qual tinha sido negado expressão contabilística. Só nos anos 80, no entanto, é que o conceito se afirmará, graças aos contributos da comunidade financeira (entre a qual crescia um interesse pela determinação do preço do valor das marcas) e ao seu reconhecimento pelo *Marketing Science Institute*, que apontou o capital de marca como uma das suas principais prioridades (Aaker e Biel, 1993). Desde então, muita literatura tem surgido sobre a temática da sua definição e medida, bem como dos seus antecedentes e consequências. Embora as discussões travadas sejam acesas e por vezes controversas, parece haver um consenso na consideração do conceito de capital de marca como um fenómeno que envolve o valor acrescentado a um produto ou a uma empresa, pelas associações e percepções de um nome de marca particular (Baldinger, 1990; Winters, 1991; Keller, 1993; Park e Srinivasan, 1994; Bello e Holbrook, 1995; Aaker, 1996; Baldinger e Rubinson, 1996; Dyson, Farr e Hollis, 1996; *in* Chaudhuri, 1999).

Na busca da identificação desse valor acrescentado, muitas são as teorias de «capital de marca» emergidas no mundo académico (Leuthesser, 1988; Tauber, 1988; Farquhar, 1989; Aaker, 1991; Maltz, 1991; Srivasta e Shocker, 1991; e Aaker e Biel, 1992 *in* Keller, 1993). Cada uma delas chama atenção para um aspecto particular do conceito e sua relevância para uma gestão de marca eficaz. Pinto e Troiano (1993, *in* Pinho 1996) tentaram organizar estas múltiplas definições, atribuindo ao conceito uma dupla dimensão: a dimensão de valor patrimonial das marcas e a dimensão de valor da sua gestão. Consideram que há autores que acentuam a primeira vertente, enquanto outros privilegiam a segunda.

Relativamente ao valor patrimonial, Pinto e Troiano (1993, *in* Pinho, 1996) definiram-no como «o incremento patrimonial que se vai juntar ao património líquido, perfazendo o valor de venda da empresa e suas marcas» (p. 44). A principal preocupação desta dimensão é financeira e prende-se com a estimativa do valor da marca para propósitos contabilísticos, com a finalidade de facilitar a negociação das marcas, em operações de fusões ou aquisições. Esta perspectiva (avançada por Tauber, 1988; Biel, 1993; Guillaume, 1993; e Dimitriadis; 1994, entre outros) realça a componente de valor patrimonial de uma marca, que se mede pela diferença entre o valor líquido do património da empresa e o valor pela qual pode ser vendida, em resultado da detenção de uma ou mais marcas.

A segunda dimensão do conceito de capital da marca é a que resulta da sua gestão eficiente. Segundo Pinto e Troiano (1993, *in* Pinho, 1996) esta é o «resultado directo da administração de marketing e, particularmente, da comunicação. A operação de marketing e comunicação é capaz de transformar a existência fria e objectiva de um produto na relação dinâmica e multifacetada de uma marca com os seus consumidores (...)» (p. 44). Este era também o entendimento do *Marketing Science Institute* que, em 1988, considerou o capital de marca como o conjunto de associações e comportamentos da parte dos consumidores, membros dos canais de distribuição e elementos da organização, que permitem à marca ganhar um volume de vendas ou uma margem de lucro não igualável na sua ausência (Leuthesser, 1988, *in* Chaudhuri, 1999), reconhecendo que este valor confere à marca o direito de ser considerada como um dos elementos do activo de uma empresa.

Não obstante esta distinção de especialidade, os autores concordam com a importância que o capital de marca tem para a gestão dos nossos dias, independentemente da dimensão das empresas, tipo de indústrias ou características do mercado (Keller, 2000). Apesar de apresentarem perspectivas diferentes, os autores citados suportam as suas teorias no pressuposto, consensual, de que o capital de marca deve ser um activo duradouro e lucrativo para os seus proprietários, e que deve ser aproveitado pelos gestores nas suas várias manifestações, seja em processos de licenciamento, fusão ou aquisição, seja na sua relação directa com o consumidor.

Talvez, devido a esta importância do fenómeno, enquanto decorria a discussão sobre a origem e formas de contabilização do valor das marcas, uma nova perspectiva emergia no pensamento académico, que se vinha opor à visão idealista. Grassi (1999) designou-a de tendência realista, devido aos seus fundamentos experimentais, conforme explicamos de seguida.

A tendência realista e a análise metafórica

No início dos anos 80, à visão clássica e idealista das marcas opunha-se, então, uma visão realista (Grassi, 1999), surgida das tendências relativistas e do pós-modernismo da época, como «paradigmas centrados nas múltiplas realidades do mundo experimental» (Hanby, 1999, p. 8). Surgia agora uma visão mais alargada do conceito de marca, em consequência, dizem, da observação do mundo real. E o resultado é a definição da marca como um produto emergente, não redutível às características anexas aos produtos como pretendiam os idealistas. São seus defensores autores como Cooper (1979), Doyle (1990), Cegarra (1991), Kapferer (1991, 1992), Semprini (1995), Hanby (1999), ou Grassi (1999).

Esta tendência tinha já sido iniciada nos anos 70 por King, quando sugeriu que as marcas não seriam meros agregados dos produtos, mas entidades cognitivas complexas, criadas pelos consumidores em consequência da totalidade das suas experiências com os produtos (1970; 1973, *in* Hanby, 1999). Ou seja, os realistas continuam a considerar que as marcas constituem algo para além do produto, imbuídas de um conjunto de atributos específicos e imateriais, desenvolvidos também pelo seu nome, *design* ou embalagem mas, não obstante isso, serão sempre ancoradas pela tangibilidade dos produtos que identificam. Sobre o assunto Kapferer afirma: «a verdadeira marca é aquela cuja imagem está envolvida pelas características do produto» (1992, p. 130). E na mesma linha de entendimento, Doyle (1990) considera que a marca facilita o processo de escolha do consumidor, que se baseia quer na experiência de uso, quer nas percepções culturais, sociais ou de personalidade que lhe são proporcionadas pela marca. Pelo que a perspectiva realista propõe, portanto, uma visão mais holística e orgânica da marca, que a analisa como um todo, constituído de elementos tangíveis e intangíveis, simbólicos e materiais.

Ao descrever as marcas na dupla dimensão funcionalidade/representatividade (De Chernatony, 1993), a tendência realista trouxe, também, consigo toda uma nova linguagem ao domínio comercial, classificando as marcas como «entidades vivas» (Cooper, 1979), com a sua própria «personalidade» (Abrams, 1981, *in* Hanby, 1999; Aaker, 1997b), e com as quais podíamos estabelecer «relacionamentos» (Blackston, 1992, 1993; 1995; Fournier; 1998). Talvez a mais completa exposição desta visão pertença a Kapferer (1991, 1992), que desenvolveu o conceito de «identidade da marca» integrando seis facetas: a física, a personalidade, o relacionamento, a cultura, o reflexo e a auto-imagem.

Estas novidades resultaram, em parte, da aplicação da análise metafórica ao estudo das marcas, recorrendo à transposição de características humanas para objectos inanimados, como os produtos e seus símbolos visuais. Morgan, um dos maiores representantes desta corrente analítica, afirmou: «gosto de descrever a metáfora como um processo primário e generativo, fundamental à criação do entendimento humano e do significado de todos os aspectos da vida. Tipicamente entendemos um fenómeno através do outro. Este é o cruzamento básico que cria significado à medida que procuramos e organizamos o mundo» (1996, p. 228). Afirmações como esta abriram caminho para a utilização da metáfora pela teoria das marcas, que a considerou muito útil no entendimento dos conceitos abstractos e emocionais que lhe estão associados. Esta visão é partilhada por muitos dos estudiosos do fenómeno, que atribuem à marca características humanas para definir a sua identidade. Kapferer, por exemplo, afirma que: «a *Peugeot* é conservadora», «a *Citroen* é idealista», e «a *Oasis* gosta de viver, é optimista, alegre, comunicativa» (1991, p. 37).

Segundo Aaker (1999) esta transposição das características humanas para objectos inanimados, como as marcas, encontra também grande aceitação junto dos psicólogos sociais (como Bem e Funder 1978; Prentice 1987, Snyder e Gangestad 1986), assim como junto dos publicitários (como Biel 1993; Ogilvy 1983; Plummer 1985). A autora argumenta que «as atitudes dos objectos, como as marcas, que podem ser associados a traços de personalidade, fornecem benefícios auto-expressivos e simbólicos aos consumidores» (Aaker, 1999, p. 45), que influenciam os seus comportamentos de compra.

A perspectiva metafórica resultou, ainda, na divisão das duas tendências históricas citadas sobre o estudo das marcas, em duas metáforas da marca: (1) a que a percebe como um artefacto sem vida e facilmente manipulável (identificada com a visão clássica) e (2) a que a entende como uma entidade viva (a perspectiva realista). Dependendo da metáfora adoptada, e segundo Hanby (1999) o estudo das marcas deverá seguir metodologias diferentes: (1) para a visão clássica as técnicas mais adequadas são as oriundas das ciências naturais: métodos quantitativos, com amplas amostras estatísticas; e (2) a visão relativista sugere as metodologias das ciências sociais: como o estudo de casos, ou outras técnicas qualitativas.

É de salientar que o aparecimento da visão realista não conduziu ao desaparecimento da perspectiva clássica ou idealista. Na verdade, as duas posições não são incompatíveis. O realismo continua a aceitar que é o produto aumentado, pela aplicação de nomes, símbolos e publicidade, que conduz à marca, mas acrescenta que, não obstante isso, há uma dependência da marca em relação produto (Grassi, 1999). Para os realistas a marca não é algo que existe apenas num espaço conceptual, mas tem de existir igualmente num domínio objectivo, isto é, no domínio do produto.

Além do mais, ambas as tendências teóricas sobre o funcionamento das marcas reúnem consenso relativamente ao facto de que o fenómeno é relevante, na medida em que acrescenta valor à oferta da organização, esteja esta assente em «artifícios» comunicativos ou em elementos concretos do produto. Pelo que nos parece que uma das principais funções da marca na gestão de marketing, para além das clássicas identificação e distinção da oferta, é a de gerar valor para a empresa e para o consumidor. Resta saber como podemos concretizar esse valor, no sentido de o fazer reflectir nas transacções comerciais. Pois, tal como Dyson, Farr e Hollis (1996), acreditamos que a fonte de valor das marcas é o momento da sua transacção no mercado, ou seja o momento em que o capital financeiro e o consumidor se encontram.

A medição do valor da marca

Sobre a questão da cálculo do valor das marcas, o que podemos afirmar é que não existe uma proposta única de medição do seu capital. Diferentes autores (como Keller, 1993, 2000; Dyson, Farr e Hollis, 1996; Chaudhuri, 1998, entre outros) apresentam propostas distintas de operacionalização do valor da marca, mas sempre concordando que a determinação desse valor é importante na melhoria das tomadas de decisão, na construção de um capital de marca maximizado e na obtenção de lucros de longo prazo. Pelo que caberá à empresa optar entre duas situações: considerar e avaliar os seus activos marca, ou evocá-los apenas para efeitos de comunicação. É nosso entendimento, no entanto (na linha de Egan e Guilding, 1994), que será sempre preferível à empresa estimar o valor das suas marcas, não obstante as reticências que se colocam aos métodos actualmente aplicados, do que simplesmente não fazer nada.

Assim, optaremos pela descrição da concepção de capital de marca apresentada por Aaker (1991; 1996). Essa opção assenta em duas ordens de razões: primeiro a de se tratar de uma das abordagens pioneiras no estudo sistemático e moderno das marcas (Schultz, 1999) e que serviu de inspiração para os modelos seguintes; e segundo porque articula, habilmente, em nosso entender, os conceitos apontados por autores anteriores com centrais na determinação do valor das marcas, considerando também o activo imagem, que constitui o principal interesse deste nosso trabalho. Na perspectiva de Aaker (1991, 1996), então, o capital de marca corresponde ao conjunto dos activos (e disponibilidades) ligados ao nome e símbolos da marca, que acrescentam (ou retiram) valor, fornecido por um produto ou serviço, a uma empresa ou aos seus clientes. Sendo as maiores categorias de activos: (1) a notoriedade da marca, (2) a fidelidade à marca, (3) a qualidade percebida e (4) as associações de marca.

O activo notoriedade designa a força da presença da marca na mente do consumidor, ou seja, a capacidade de um comprador potencial reconhecer ou recordar a marca. A qualidade percebida, por seu lado, pode ser definida como a percepção que o consumidor tem da qualidade global ou superioridade de um produto ou serviço em relação à concorrência. E a fidelidade da marca mede a ligação de uma marca ao consumidor, reflectindo a sua probabilidade de ser trocada por outra no mercado, face a algumas alterações no preço ou características.

O quarto e, último, activo refere-se às associações que os consumidores fazem a partir do estímulo marca. Segundo Aaker (1996) «estas associações podem incluir os atributos do produto, um porta-voz famoso, ou um símbolo particular.(...) [E] são provenientes da identidade da marca – o que a organização pretende que a marca signifique nas mentes dos consumidores» (p. 25). Ou seja, trata-se, de qualquer coisa associado à nossa memória da marca e que suporta o capital de marca. Considera o autor, que uma associação será tanto mais forte quanto mais se basear nas nossas experiências ou exposições a comunicações; e quanto mais suportada por outras ligações, nomeadamente à notoriedade ou à fidelidade à marca.

Sendo assim, as associações da marca estão na base do fenómeno de imagem de marca. Na verdade, «uma imagem de marca é um conjunto de associações, normalmente organizadas de forma significativa» (Aaker, 1991, p. 109) ou, dito de outra forma, «é o conjunto de associações vinculadas à marca que os consumidores conservam na memória» (Keller, 1993, p. 2). E essas associações, constituintes da imagem, representam percepções que podem não reflectir uma realidade objectiva, mas que têm influência no momento da compra e, logo, no resultado final da

empresa. Pelo que podem constituir bases sólidas na definição do valor das marcas, uma vez que têm um papel activo na tomada de decisões de compra e na permanência da lealdade à marca.

Talvez por isso, a temática da imagem de marca, receba cada vez mais atenção por parte de gestores e investigadores. Se por um lado a sociedade parece «saturada de imagens» (Christensen e Askegaard, 2001), por outro, as questões de visibilidade e credibilidade colocam-se com mais força no actuais ambientes de negócio, ditos hostis, tornando mais visíveis as questões da identidade e da imagem, ou seja, as dimensões simbólicas das actividades económicas. Uma identidade forte parece trazer inúmeros benefícios à organização, acrescentando valor aos produtos (cada vez mais semelhantes entre si), gerando a confiança do consumidor, estimulando o investimento, e promovendo a motivação interna, entre outros. Paralelamente, a imagem surge como valor positivo no estímulo aos públicos. Ainda assim, trata-se de conceitos que carecem de concordância teórica nas suas definições. Identidade e imagem são, como afirmam Christensen e Askegaard (2001), «construções sociais voláteis», que aparentam objectividade, mas que na realidade baseiam a sua existência e significação nas capacidades e preferências interpretativas das audiências.

O cerne da determinação da imagem de marca parece ser, assim, o estudo dos públicos, a partir de cuja impressão se criam as atitudes favoráveis ou desfavoráveis relativamente à oferta organizacional. Entende-se aqui por *público* como um agrupamento artificial de pessoas, criado pela empresa, com o propósito de entender a complexidade de relações no mercado. Trata-se de grupos que possuem massas dinâmicas próprias, e pensam e actuam dentro dos seus próprios interesses, a partir do que estruturam as suas expectativas em relação à empresa. E esses agrupamentos, destinatários das mensagens da marca, são preferencialmente os consumidores, embora o seu universo de públicos seja bastante mais vasto: dos funcionários à concorrência, dos distribuidores aos fornecedores, dos líderes de opinião aos prescritores, dos *media* às instituições financeiras, das associações à comunidade local. E o princípio da diferenciação de mensagens, segundo as características dos receptores, é um pressuposto básico e fundamental do processo de comunicação de marketing, porque se entende que disso dependerá o efeito comunicativo provocado, e, em última análise, o próprio sucesso ou fracasso da marca.

A imagem de marca, enquanto resultado comunicativo global, não é, portanto, algo que se implante na memória dos públicos. E a actual visão construtivista da comunicação corrobora exactamente estas conclusões, na medida em que defende que os receptores/públicos não são *mentes vazias* (Thayer, 1976), mas têm uma história, conhecimentos anteriores, grupos de referência, preconceitos, valores, etc, que condicionam as suas interpretações das mensagens. Além do mais, a sua exposição às mensagens é selectiva, a sua percepção é selectiva e a memorização também é selectiva (Wolf, 1995). Por isso, entre o envio da mensagem ao público e a imagem que este cria, há todo um processo interno de conceptualização, não controlável pela empresa, e do qual dependerá a sua acção final (de compra ou não compra, de mudança de atitude, de alteração de opinião, ou outras).

Pelo que medir o valor da marca passa por considerar o activo «imagem», como o resultado das acções de comunicação na mente dos públicos-alvo. Procederemos, de seguida, à descrição das análises teóricas desenvolvidas sobre a temática da imagem de marca, e seu papel na consideração valor de marketing resultante, para a empresa e consumidores.

A gestão da imagem de marca

Segundo Biel (1993) foi o famoso publicitário David Ogilvy que chamou atenção para o conceito de imagem de marca, nos anos 50, quando declarou: «Todo o anúncio publicitário deve ser considerado como a contribuição para o símbolo complexo que é a imagem de marca» (1951, *in* Biel, 1993, p. 178). E, embora hoje já não se entenda a publicidade como a forma privilegiada de comunicação da marca, a verdade é que foram afirmações como esta que conduziram ao reconhecimento pleno da noção de «imagem de marca» no domínio do marketing. E Dobni e Zinkhan (1990) resumiram, em cinco categorias, as definições do conceito que podem encontrar na literatura científica: (1) as definições genéricas, (2) as simbólicas, (3) as que acentuam o sentido das mensagens, (4) as personificadoras e (5) as cognitivas.

Ao fim e ao cabo, estas diferentes perspectivas debatem o papel da marca e do consumidor (ou do emissor e do receptor) na criação da imagem de uma marca. Uns sugerem que o consumidor é um elemento passivo, sendo a imagem a soma das impressões recebidas e pré-orientadas pela fonte, e outros consideram, pelo contrário, que a imagem é algo que reside essencialmente na mente dos consumidores. Depois, há um conjunto de definições que, assentes numa perspectiva comunicativa da marca, vêem a imagem como o resultado da interacção entre o receptor e o estímulo desenvolvido pelo produto/marca. Neste caso, a imagem de uma marca poderia ser sugerida pela empresa através das actividades do marketing *mix*, que seriam responsáveis pelo envio de mensagens sobre a identidade da marca, em particular via os programas de comunicação de marketing. Mas nesse processo, os consumidores teriam também uma palavra a dizer, na medida em que sujeitariam as mensagens da marca aos seus próprios padrões internos de pensamento, do que resultaria um conjunto de percepções ou imagem.

E, esta última, é a posição que parece ter vindo a ganhar força no domínio científico. Considera-se que a imagem de marca (como a organizacional), é uma impressão criada ou estimulada por um conjunto de signos, resultantes da totalidade das formas de comunicação entre a empresa e os seus públicos. Sendo, essencialmente, um processo de representação contínuo e de reciprocidade, composto pelas percepções de membros e não membros da organização. Em suma, corresponde ao conceito de «interpretante» da teoria dos signos em Peirce (1931-58), ou seja, é a noção colectiva ou parcialmente partilhada de interpretante. Pelo que acreditamos que a questão da unidireccionalidade/bidireccionalidade é, na verdade, uma falsa questão, já que a imagem como qualquer forma de conceptualização humana será sempre resultado de um «pôr em comum» entre emissor e receptor.

Ainda assim, foi necessário percorrer caminho até à aceitação desta perspectiva. Tradicionalmente, a identidade era entendida como um conjunto de representações simbólicas da organização e estaria do lado do emissor (Albert e Whetten, 1985; Olins, 1989; Ind, 1990; Dutton e Dukerich, 1991; Kapferer, 1991), enquanto a imagem estaria do lado oposto do processo, no domínio do receptor (Margulies, 1977; Bernstein, 1992). Análises mais recentes permitiram, no entanto, concluir que as linhas divisórias entre emissores e receptores são cada vez mais ténues, e que a distinção entre interior e exterior da organização se torna num instrumento problemático (Christense e Askeraad, 2001). Pelo que se admite que a identidade é influenciada pelos interesses dos *stakeholders* externos, e que a imagem pode também ser «interna», correspondendo às impressões colectivas dos membros da organização (Broomley, 2001). Sendo que ambos os

fenómenos resultam de uma interpenetração contínua de processos de significação, não isoláveis pelas questões de emissão/recepção, ou ambientes interno/externo.

Assim, e não obstante a frequente falta de consistência no uso dos conceitos, existem evidências empíricas de que há uma forte correlação entre identidade e imagem, e de que há vantagens em serem usados em conjunto (van Riel, *et al.* 1998; Davies *et al.* 2001). Considera-se que os melhoramentos na imagem podem ser conseguidos pela acção na identidade interna. Logo, gerir a marca significa planear e implementar uma identidade forte, definir os meios necessários à sua comunicação, no sentido de proporcionar o desenvolvimento, manutenção e controle da imagem da marca. Esse é o entendimento de Aaker e Joachimsthaler (2000), que propõem o Modelo de Liderança da Marca, assente no entendimento de que as marcas deveriam constituir os *pivots* de toda a actividade organizacional. Daí ser necessário desenvolver programas eficazes de construção da marca, o que passaria pela determinação da identidade, definição de acções integradas de comunicação, destinadas a criar uma imagem de marca forte, facilmente lembrada pelos consumidores e consistente no tempo, para depois ser alimentada e reforçada por actividades próprias.

Através de uma gestão desta natureza seria possível criar um capital-marca, traduzível em momentos de compra/venda. Pelo que gerir a identidade e a imagem de marca parece ser sinónimo de gerir o seu valor no mercado. Para além da função de comunicação, os atributos simbólicos das marcas, servem também para justificar o preço-prémio com que são fixadas no mercado.

Atendendo agora à questão da imagem em particular, referimos Biel (1993) que também menciona o lugar da imagem nos processos de gestão do capital de marca, admitindo até ser essa a sua origem. Ou seja, o valor de uma marca estaria ancorado no estabelecimento da lealdade que o consumidor dedicaria à marca (ou *consumer franchise*), e que se traduziria em níveis de venda elevados e preços bem aceites. E Kirmani e Zeithaml (1993) referem igualmente esta ligação do capital à imagem de marca, afirmando que se trata de termos altamente relativos. Na construção do capital-marca, os gestores tentariam influenciar a percepção dos consumidores relativamente a um produto, o que significa que procurariam actuar sobre a imagem, pelo entendimento de que uma imagem positiva é fonte de valor financeiro para uma empresa.

Keller (1993) apresenta igualmente uma definição de imagem de marca integrado no seu estudo sobre o conceito de capital-marca, reconhecendo-lhe um papel importantíssimo na tomada de decisão de compra dos consumidores. E a teoria de Keller (1993) divide as associações (ou núcleos informativos sobre a marca na mente dos consumidores) em três categorias, em função do seu grau de abstracção: *os atributos, os benefícios e as atitudes*. Os atributos constituiriam as características descritivas que exprimem o produto, incluindo elementos tangíveis (como a embalagem) e intangíveis (como o utilizador imaginário). Os benefícios corresponderiam aos valores pessoais que os consumidores ligam à marca e seus produto/s, ou seja, o que o consumidor pensa que poderá fazer por si³. E as atitudes, a terceira forma de associações, definem-se como as

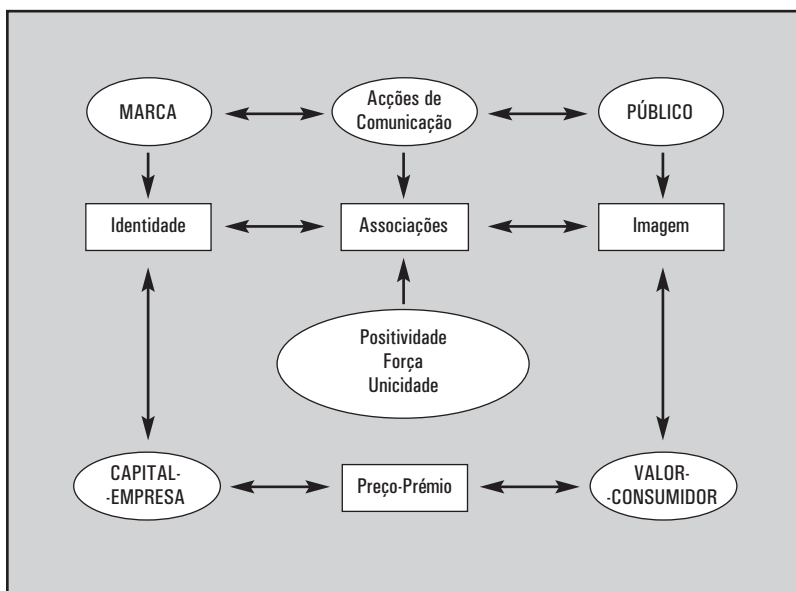
³ Keller identifica três benefícios possíveis a que as marcas podem corresponder: os funcionais (ou seja, vantagens intrínsecas ao consumo do produto), os simbólicos (isto é, vantagens extrínsecas ao produto, mas que satisfazem necessidades internas do consumidor) e experienciais (que tem a ver com a satisfação que o consumidor retira com o consumo do produto). Todos as marcas podem teoricamente ser posicionadas de forma funcional, simbólica e experiencial, e algumas oferecem mesmo propostas mistas. Park, Jaworski e MacInnis (1986) dão os seguintes exemplos: para os benefícios funcionais, os efeitos concretos do uso do produto (como por exemplo lavar a roupa suja); para os benefícios simbólicos, os efeitos de auto-confiança, identificação com o eu ou reforço do sentimento de pertença a um dado grupo; e para os benefícios experienciais, as sensações de prazer sensorial, ou as questões da estética do consumo.

avaliações globais dos consumidores sobre as marcas, e que serão a base do seu relacionamento e comportamento de compra.

Assim sendo, os diferentes tipos de associações que os consumidores desenvolvem face às marcas determinarão a imagem que ficará na sua memória (*figura 1*). Por isso, e segundo Park *et al.* (1986), podemos falar em diferentes imagens por referência ao tipo de necessidades que a marca satisfaz: as necessidades funcionais – imagem funcional –, as de experiência – imagem sensorial- e as simbólicas – imagem simbólica. Além do mais, considera-se que, com base nas mensagens e no contacto directo com o produto, os consumidores desenvolvem associações, cujo grau de influencia (determinante no tipo de imagem final) depende de factores como positividade, força e unicidade. Ou seja, as associações de marca criadas têm que ser favoráveis, fortes e únicas, e dependendo do vigor de cada um destes elementos, teremos marcas com diferentes tipos de valor ou capital. Pelo que convém que as empresas apostem em associações únicas no universo da concorrência e o mais fortes possíveis, de forma a serem facilmente memorizadas. Para além disso, as associações de marca devem estar em interacção e permanente congruência, de forma a garantirem uma vantagem competitiva sustentável, suporte de um capital de marca relevante (Aaker, 1991; 1996; Keller, 1993).

Figura 1

Processo de Construção da Imagem de Marca



Em resumo, a imagem de marca corresponde a todo o processo de interacção entre a marca e os seus públicos, do que resulta uma dada percepção, na base da qual estará a maior ou menor predisposição para atribuir à marca um valor elevado no mercado. Logo, analisar a imagem de marca é estudar a relação empresa-públicos, cuja gestão eficiente parece trazer inúmeras vantagens pela

capitalização no valor da marca. E, nesse sentido, o conceito de imagem parece ser simultaneamente um produto (efeito final) e um processo (ao longo do tempo). Neste trabalho atendemos mais à sua vertente processo, ao modo como é criada e porque forma é fonte de capital. Entendendo-se que, nessa perspectiva, é o resultado de um jogo de vai e vem, de negociação simbólica e convencional, entre o ambiente interno e externo. Enquanto efeito é a leitura da realidade organizacional por parte das suas audiências. Uma «leitura» complexa, passível de descrição com base em diferentes conceitos, como reputação e notoriedade, que nos absteremos de desenvolver por ora. Para terminar passaremos às considerações finais, ou à conclusão deste trabalho de reflexão sobre o valor das marcas de comércio a partir do seu activo imagem.

Considerações finais

As marcas são formas de representação da oferta organizacional, símbolos que os públicos aprendem a descodificar, em função das mensagens recebidas, mas também da sua cultura ou padrões internos de pensamento, que se desenvolveram em resultados de experiências várias. Esses símbolos convencionais assentam em valores e emoções, elementos intangíveis, mas também em questões de funcionalidade, ligadas ao produto, serviço ou ideia em questão. E, ao contrário do que possa parecer, esta dualidade não é contraditória.

Segundo Christensen e Askegaard (2001), um símbolo tem sempre uma função e uma função é sempre a expressão simbólica de um conjunto de valores, pelo que é impossível separar, semioticamente falando, uma perspectiva funcional da simbólica. Aliás, a funcionalidade, em si, é um dos mais importantes símbolos da moderna cultura ocidental. Daí, talvez, o aparecimento da visão realista na teoria das marcas, procurando articular, de forma holística, a origem do seu valor: atributos concretos do produto e atributos simbólicos da oferta da empresa como um todo.

Foi neste entrecruzar de perspectivas que nos surgiu destacada a problemática da imagem, como a leitura que os públicos fazem da oferta funcional e simbólica. E, neste domínio, entendemos, tal como Pruzan (2001), que o sentido do conceito «imagem» pode ser desenvolvido numa dupla dimensão: a pragmática e a reflexiva. A pragmática olha a imagem como uma questão essencial às marcas que queiram manter relações harmoniosas com os públicos e, acima de tudo, que pretendam um bom desempenho económico. Pelo que procura perceber a origem e forma de funcionamento do capital-marca. E a reflexiva, por seu lado, destaca as questões da integridade simbólica da oferta das marcas, como perspectivas histórico-sociais das realidades organizacionais. A partir do que procura desconstruir o efeito final dos processos de comunicação. E sendo assim, parece-nos que podemos inferir que o verdadeiro valor das marcas surge ancorado quer na dimensão pragmática, quer na perspectiva simbólica do perfil formal da oferta que representam. Valendo as marcas, sobretudo, pelo facto de fazerem funcionar um verdadeiro «motor semiótico», a partir do que se desenvolvem as dimensões simbólicas do universo económico.

Bibliografia

- Aaker, D., (1991). *Managing Brand Equity – Capitalizing on the value of a brand name*, New York: The Free Press.
Aaker, D., (1996). *Building Strong Brands*, New York: The Free Press.

- Aaker, D., (1997). «Building brands worthy of devotion», *Leader to leader*, vol.11, Winter, pp. 39-42.
- Aaker, D. A.; Biel, A. L., (1993). «Brand Equity and Advertising: an overview», in *Brand Equity and Advertising, advertising's role in building strong brands*, David A. Aaker e Alexander Biel (eds.), Hillsdale, New York: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 1-8.
- Aaker, J., (1999). «The malleable self: the role of self-expression in persuasion», *Journal of Marketing Research*, vol. 36, pp. 45-57.
- Aaker, J.; Joachimsthaler, E., (2000). «Brand Leadership», *Brandweek*, February, vol. 41, nº 8, pp. 30-36.
- Bassat, L., (1999). *El libro rojo de las marcas. Como construir marcas de éxito.*, Madrid: Espasa.
- Bernstein, D., (1992). *Company, image and reality. A critique of corporate communications*, London: Cassel.
- Biel, A. (1993). «Converting imagen into equity», in *Brand Equity and Advertising*, David A. Aaker e Alexander Biel (eds.) Hillsdale, New York: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 67-82.
- Blackston, M., (1992). «Observations: building brand equity by managing the brand relationships», *Journal of Advertising Research*, New York, May/June, vol. 32, nº 3, pp. 79-84.
- Blackston, M., (1993). «Beyond brand personality: building brand relationships», in *Brand Equity and Advertising*, David A. Aaker e Alexander Biel (eds.) Hillsdale, New York: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 113-124.
- Blackston, M., (1995). «The qualitative dimension of brand equity», *Journal of Advertising Research*, New York, Jul/Aug., vol. 35, nº 4, pp.rc.
- Bromley; D.B., (2001). «Relationships between personal and corporate reputation», *European Journal of Marketing*, vol. 35, nº 3/4, pp. 316-334.
- Egan, C.; Guilding, C. (1994). «Dimensions of brand performance: challenges for marketing management and managerial accountancy», *Journal of Marketing Management*, vol. 10, nº 6, pp. 449-472.
- Cegarra, J.-J., (1991). «L'identité nominale du produit», *Revue Française de Gestion*, nº 84, Juin-Juillet-Août, pp. 5-18.
- Chaudhuri, A., (1999). «Does brand loyalty mediate brand equity outcomes?», *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 7, Spring, pp. 136-146.
- Christensen, L.T.; ASKEGAARD, S., (2001). «Corporate identity and image revisited – a semiotic perspective», *European Journal of Marketing*, vol. 35, nº 3/4, pp. 292-315.
- Cooper, P., (1979). «Symbiosis: consumer psychology of branding». ADMAP. November.
- Davies, G.; Chun, R.; Silva, R. V.; Roper, S., (2001). «The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation», *Corporate Reputation Review*, vol. 4, nº 2, pp. 113-127.
- De Chernatony, L. de, (1993). «Categorizing brands: evolutionary processes underpinned by two key dimensions», *Journal of Marketing Management*, vol. 9, nº 2, April, pp. 173-188.
- Dimitriadis, S., (1994). *Le Management de la Marque*, Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Dobni, D.; Zinkhan, G.M., (1990). «In search of brand image: a foundation analysis», *Advances in Consumer Research*, vol. 17, pp. 110-119.
- Doyle, P., (1990). «Building successful brands: the strategic options», *Journal of Consumer Marketing*, 7, Spring, pp. 5-20.
- Duncan, T.; Moriarty, S., (1998). «A communication-based marketing model for managing relationships», *Journal of Marketing*, vol. 62, nº 2, April, pp. 1-13.
- Dutton, J. E.; Dukerich, J. M., (1991). «Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation», *Academy of Management Journal*, vol. 34, nº 3, pp. 517-554.
- Dyson, P.; Farr, A.; Hollis, N.S., (1995). «Understanding, measuring and using brand equity», *Journal of Advertising Research*, Nov./Dec., vol. 36, nº 6, pp. 9-21.
- Fournier, S. M., (1998). «Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research», *Journal of Consumer Research*, vol. 24, nº 4, pp. 343-373.
- Grassi, W., (1999). «The reality of brands: towards an ontology of marketing», *The American Journal of Economics and Sociology*; vol. 58, April, pp. 313-359.
- Guillaume, L., (1993). «Le capital de marque. Perspectives et éléments d'Application dans le domaine des études de marketing», *Revue Française du Marketing*, nº 142/143, p. 129-142.
- Hanby, T., (1999). «Brands – dead or alive», *Journal of Marketing Research Society*, vol. 41, pp. 7-18.
- Ind, N., (1990). *The Corporate Image*, London: Kogan Page.

- Kapferer, J. N., (1991). *Marcas – capital de empresa*, Lisboa: Edições CETOP.
- Kapferer, J. N., (1992). *Strategic Brand Management, new approaches to creating and evaluating brand equity*, New York: The Free Press.
- Keller, K. L., (1993). «Conceptualizing, measuring, and managing customer – based brand equity», *Journal of Marketing*, vol. 57, pp. 1-22.
- Keller, K. L., (1998). *Strategic Brand Management*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Keller, K. L., (2000). «The brand report card», *Harvard Business Review*, Jan./Feb., vol. 78, nº 1, pp. 147-157.
- Kirmani, A.; Zeithaml, V.; (1993). «Advertising, Perceived Quality, and Brand Image», in *Brand Equity and Advertising, advertising's role in building strong brands*, David A. Aaker e Alexander Biel (eds.), Hillsdale, New York: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 143-161.
- Kotler, P., (1997). *Marketing Management*, 9ª edição, New York: Prentice Hall.
- Levitt, T., (1980). «Marketing success through differentiation – of anything», *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., pp. 83-91.
- Margulies, W., (1977). «Make the most of your corporate identity», *Harvard Business Review*, July-August, pp. 66-72.
- Morgan, G., (1996). «An afterword: is there anything more to be said about metaphor?», in *Metaphor and organizations*, Grant, David & Osrick, Cliff (eds.), London: Sage.
- Olins, W., (1989). *Corporate Identity – making business strategy visible through design*, Toledo: Thames – Hudson.
- Park, C. W.; Jaworski, B.J.; MacCinnis (1986). «Strategic Brand Concept-Image Management», *Journal of Marketing*, vol. 50, October, pp. 621-35.
- Pinho, J. B., (1996). *O Poder das Marcas*, São Paulo: Summus.
- Pruzan, P., (2001). «Corporate reputation: image and identity», *Corporate Reputation Review*, vol. 4, nº 1, pp. 50-64.
- Rubinstein, H., (1996). «Brand first management», *Journal of Marketing Management*, vol. 12, nº 4, pp. 269-280.
- Schultz, D. E., (1999). «What we don't know», *Marketing Management*; vol. 8, nº 3, Fall, pp. 11-15.
- Semprini, A., (1995). *El Marketing de la Marca*, Barcelona: Ediciones Paidós.
- Tauber, E. M., (1988). «Brand leverage strategy for growth in a cost-control world», *Journal of Advertising Research*, Aug-Set., pp. 26-30.
- Thayer, L., (1976). *Comunicação: fundamentos e sistemas*, S. Paulo: Atlas.
- Upshaw, L., B., (1995). *Building Brand Identity, a strategy for success in a hostile marketplace*; New York: Wiley and Sons, Inc.
- Van Riel, C. B. M.; Stroecker, N.E.; Maathuis, O. J. M., (1998). Measuring corporate images», *Corporate Reputation Review*, vol. 1, nº 4, pp. 313-326.
- Wolf, M., (1995). *Teorias da Comunicação*, Lisboa, Presença, 4ª edição.