

2020

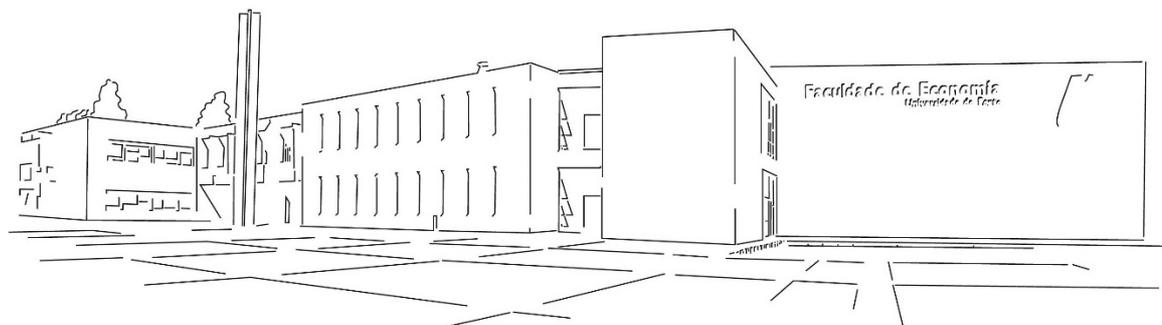


# **CAPITAL DAS MARCAS ORGANIZACIONAIS (B2B): UMA ABORDAGEM EM CONTEXTO DE *INGREDIENT BRANDING***

**OS CASOS DA SHIMANO, INC. E ÓRBITA - BICICLETAS  
PORTUGUESAS, LDA.**

**DOUTORANDA: LARA SOFIA MENDES BACALHAU  
ORIENTADOR: PROFESSOR DOUTOR CARLOS MELO BRITO**

**TESE DE DOUTORAMENTO EM GESTÃO  
– ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING E ESTRATÉGIA  
APRESENTADA NA FACULDADE DE ECONOMIA DA UNIVERSIDADE DO PORTO**



# Nota Biográfica

Lara Mendes nasceu no dia 5 de dezembro de 1977 em Coimbra, cidade onde reside e trabalha e onde estudou grande parte da sua vida.

É docente no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra desde 2003, lecionando diversas unidades curriculares das Licenciaturas, Mestrados e Pós-graduações ministradas naquele Instituto nas áreas de Gestão de Empresas, Marketing, Contabilidade e Fiscalidade. Pertence ainda à Direção do Curso de Licenciatura e de Mestrado em Marketing e Negócios Internacionais desde 2014 e 2019, respetivamente.

A sua formação superior integra duas licenciaturas: a Licenciatura em Gestão de Empresas concluída em 1999 no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra e a Licenciatura em Matemática – Ramo Ensino terminada em 2007 na Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra. Para complementar esta formação, Lara Mendes concluiu, em 2010, o Mestrado em Análise de Dados e Sistemas de Apoio à Decisão na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, sob a orientação da Professora Doutora Dalila Fontes e do Professor Doutor Carlos Melo Brito.

# Agradecimentos

Primeiramente e acima de tudo ao meu Orientador Senhor Professor Doutor Carlos Henrique Figueiredo e Melo de Brito, que sempre teve uma palavra de incentivo e me guiou na busca do conhecimento e no encontro das soluções necessárias para o desenvolvimento e a conclusão desta tese.

Às empresas base do estudo, a Órbita – Bicycletas Portuguesas, Lda., nomeadamente, na pessoa do Dr. Paulo Monteiro Rodrigues e Shimano, Inc. representada pela Sociedade Comercial do Vouga, Lda. na pessoa do Dr. Joaquim Carvalho.

Ao Filipe, meu marido, que sempre me incentivou, acreditou em mim e nunca me deixou desistir, mesmo quando eu pensei nisso com seriedade.

À minha mãe, pois sei que esta etapa da minha vida também é uma vitória dela e para ela.

A todos os que, de uma forma ou de outra, contribuíram para que este trabalho se realizasse e que, por serem muitos, seria aqui impossível de enumerar.

# Resumo

O estudo das marcas em contexto B2B encontra-se ainda num estágio relativamente inicial, pelo que há espaço para um aprofundamento do conhecimento científico que possibilite uma melhor compreensão do capital da marca nesse tipo de situações. Nesta tese desenvolve-se um modelo de capital da marca com o objetivo de permitir que académicos e gestores de marcas organizacionais identifiquem as determinantes mais relevantes desse capital quando investigam ou empreendem estratégias de *ingredient branding* – isto é, de incorporação explícita da marca do um componente.

Até ao momento deve-se a Pfoertsch & Chen (2011) o único modelo concetual desenvolvido sobre esta temática. Dadas as deficiências desse modelo, esta tese pretende colmatar essas lacunas. Assim, o problema de investigação que orientou o trabalho é: como é que a marca de um componente (*ingredient brand*) influencia o capital de marca de um fabricante (*host brand*)? Para dar resposta a este problema, desenvolveu-se um modelo integrador do capital de marca com base numa revisão da literatura que incidiu essencialmente sobre as temáticas do *ingredient branding* e capital de marca.

No que respeita à metodologia, e dado que o problema de investigação é formulado em termos de “Como?” (o que, aliás, se reflete na própria formulação das três questões de investigação), optou-se por uma abordagem qualitativa com base num estudo de dois casos: a Shimano, líder mundial de componentes para bicicletas, e a Órbita, empresa portuguesa de montagem de bicicletas.

Neste contexto, a análise desenvolveu-se em torno de três vertentes (B2B, B2C e B2BC) bem como de três grandes determinantes do valor da marca: Notoriedade, Imagem e Fidelidade. As principais contribuições teóricas prendem-se com o desenvolvimento do modelo integrador que se revelou eficaz na compreensão dos casos, a partir do qual foi também extraído um conjunto de contributos para a gestão.

**Palavras-Chave:** capital da marca, *brand equity*, notoriedade, imagem, fidelidade, *ingredient branding*, *co-branding*.

# Índice

Nota Biográfica.....	ii
Agradecimentos .....	iii
Resumo .....	iv
Índice de Abreviaturas .....	viii
Índice de Figuras.....	x
Índice de Tabelas .....	xii
Índice de Gráficos.....	xiv
Capítulo 1. Introdução .....	1
1.1 Contexto da Investigação.....	1
1.2 Relevância do Estudo.....	4
1.3 Problema de Investigação .....	20
1.4 Estrutura da Tese .....	25
Capítulo 2. Revisão da Literatura .....	26
2.1 Introdução .....	26
2.2 Ingredient Branding .....	28
2.2.1 Conceito de Ingrediente Branding .....	29
2.2.2 Processo de Implementação do <i>Ingredient Branding</i> .....	33
2.2.3 Riscos e Benefícios da Implementação de uma Estratégia de <i>Ingredient Branding</i> .....	37
2.3 Capital de Marca.....	42
2.3.1 Das Marcas ao Capital de Marca .....	43
2.3.2 Conceito de Capital da Marca .....	45
2.3.3 Dimensões do Capital de Marca .....	51
2.3.3.1 Os Trabalhos Seminais de Aaker e Keller .....	53
2.3.3.1.1 Modelo de Gestão do Capital de Marca de Aaker .....	53
2.3.3.1.2 Modelos de Gestão do Capital de Marca de Keller.....	59
2.3.3.2 A Investigação Subsequente aos Trabalhos Seminais de Aaker e Keller .....	65
2.3.3.2.1 Modelos de Gestão do Capital no Contexto B2C .....	65
2.3.3.2.2 Modelos de Gestão do Capital no Contexto B2B .....	81

2.3.3.2.3	Modelo de Gestão do Capital no Contexto B2B2C .....	90
2.3.4	Dimensões do Capital de Marca .....	93
2.4	Conclusão.....	108
Capítulo 3.	Modelo de Análise .....	113
3.1	Introdução .....	113
3.2	Modelo de Investigação Proposto.....	115
3.3	Conclusão.....	127
Capítulo 4.	Metodologia .....	128
4.1	Introdução .....	128
4.2	Determinantes das Opções Metodológicas .....	129
4.3	Estratégia de Pesquisa.....	132
4.4	Operacionalização da Estratégia de Pesquisa .....	134
4.4.1	Recolha de Dados.....	134
4.4.2	Análise e Tratamento dos Dados.....	147
4.5	Conclusão.....	150
Capítulo 5.	Casos de Estudo .....	151
5.1	Introdução .....	151
5.2	Justificação da Escolha da Shimano como Representante dos Fornecedores de Componentes .....	151
5.2.1	O Mercado B2B e as Condições de Implementação da Estratégia de IB	152
5.2.2	A implementação da estratégia de IB pela Shimano.....	164
5.3	Justificação da Escolha da Órbita como Representante dos OEM.....	175
5.3.3	O Mercado dos Consumidores Finais .....	176
5.3.4	A Órbita como Representante dos OEM na estratégia IB.....	189
5.4	Conclusão.....	196
Capítulo 6.	Análise dos Resultados .....	197
6.1	Introdução .....	197
6.2	Caracterização da Amostra .....	198
6.3	Discussão dos Resultados da Pesquisa Empírica.....	202
6.3.1	Relacionamento B2B .....	203

6.3.2	Relacionamento B2C .....	214
6.3.3	Relacionamento B2B2C.....	230
6.4	Conclusão.....	249
Capítulo 7.	Conclusão.....	250
7.1	Síntese da Investigação Efetuada.....	250
7.2	Resposta às Questões de Investigação .....	254
7.3	Contributos para a Teoria e para a Gestão .....	265
7.4	Limitações e Sugestões de Investigação Futura .....	272

## Referências

### Anexos

Anexo 1: Guião da Entrevista aos Representantes do OEM

Anexo 2: Guião da Entrevista aos Consumidores Finais

Anexo 3: Termo de Consentimento Informado

Anexo 4: Componentes de uma Bicicleta (Exemplo Ilustrativo)

Anexo 5: Equipas de Ciclismo de Estrada Patrocinadas pela Shimano que competem na UCI [2005-2018]

Anexo 6: Análise ao Catálogo 2016 de Bicicletas da Órbita

# Índice de Abreviaturas

ABIMOTA	Associação Nacional das Indústrias de Duas Rodas, Ferragens, Mobiliário e Afins
B2B	<i>Business-to-Business</i>
B2C	<i>Business-to-Consumer</i>
B2B2C	<i>Business-to-Business-to-Consumer</i>
BMX	<i>Bicycle(B) Moto(M) Cross(X)</i>
CAE - Rev. 3	Classificação Portuguesa das Atividades Económicas – Revisão 3
CAGR	<i>Compound Annual Growth Rate</i> / Taxa de Crescimento Médio Anual
CB	<i>Co-branding</i>
CBBE	<i>Consumer-Based Brand Equity</i>
COO	<i>Country-of-Origin</i> (País de Origem)
Di2	<i>Digital Integrated Intelligence</i>
EC	Etnocentrismo do Consumidor
EPAC	<i>Electrically Power-Assisted Cycle</i>
EUA	Estados Unidos da América
Ex.	Exemplo
FBBE	<i>Firm-Based Brand Equity</i>
FC	Fornecedor de Componentes ou Ingredientes
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
IB	<i>Ingredient Branding</i>
IMTT	Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres
Marca B2B	Marca <i>Business-to-Business</i> (Industrial ou Organizacional)
Marca B2C	<i>Business-to-Consumer</i>
Marca IB	Marca <i>Business-to-Business</i> em que foi adotada uma estratégia de <i>Ingredient Branding</i>
MSI	<i>Marketing Science Institute</i>
OEM	<i>Original Equipment Manufacturer</i> , Fabricante de Produtos de Consumo Final
PME	Pequena e Média Empresa

SICAE	Sistema de Informação da Classificação Portuguesa de Atividades Económicas
SPD	<i>Shimano Pedalem Dynamics</i>
SIS	<i>Shimano Index System</i>
STI	<i>Shimano Total Integration</i>
UCI	<i>Union Cycliste Internationale</i>

# Índice de Figuras

Figura 1: Exemplo de Aplicação de Marcas Ingrediente (Marcas IB – Marcas B2B) e Marca <i>Host</i> (Marcas B2C).....	29
Figura 2: Exemplos de Marcas Ingrediente (Marcas IB).....	32
Figura 3: Estrutura de Aplicação do <i>Ingredient Branding</i> . ....	34
Figura 4: Modelo de Aaker Relativo às Dimensões do Capital de Marca e seus Benefícios .....	54
Figura 5: Pirâmide da Notoriedade da Marca.....	55
Figura 6: Pirâmide da Fidelidade à Marca.....	56
Figura 7: Critérios de Gestão das Dimensões do Capital de Marca, segundo Aaker ( <i>Brand Equity Ten</i> ) .....	58
Figura 8: Modelo de Keller Relativo às Dimensões do Conhecimento da Marca o qual Constitui o Antecedente Chave do Capital de Marca.....	60
Figura 9: Pirâmide CBBE – Modelo de Keller para Construção de Marcas Fortes para Obter Elevado Capital de Marca.....	62
Figura 10: Modelo de Gestão do Capital da Marca B2B em Situações de IB proposto por Pfoertsch e Chen (2011). ....	91
Figura 11: Modelo Proposto de Gestão do Capital de Marca quando adotada uma estratégia IB, e sua Interligação com as Questões de Pesquisa. ....	117
Figura 12: Dimensões de Análise do Capital de Marca.....	121
Figura 13: Síntese das Opções Metodológicas .....	137
Figura 14: Estrutura do Mercado das Bicycletas.....	153
Figura 15: Exemplo de Patrocínio da Shimano no Tour de France e Lista dos Fabricantes de Componentes que Equiparam o Vencedor de Cada Ano .....	168
Figura 16: Campanha “A Confiança tem um nome... Shimano”.....	170
Figura 17: Identificadores para Bicycletas da Campanha “A Confiança tem um nome... Shimano” .....	171
Figura 18: Identificadores da Campanha “A Confiança tem um nome... Shimano” utilizados pelos Retalhistas .....	173
Figura 19: Serviços de Manutenção da Shimano Disponíveis nos Retalhistas .....	173

Figura 20: Exemplo de Ingrediente Branding Órbita-Shimano no Catálogo da Órbita. .....	194
Figura 21: Exemplos de Atividades da Órbita para Aumentar a sua Notoriedade de Marca .....	195
Figura 22: Associações à marca Órbita Efetuadas pelos Consumidores Finais .....	217
Figura 23: Associações à Marca Shimano Efetuada pelos Consumidores Finais .....	234
Figura 24: Comparativo das Associações à marca Shimano, Órbita e ao Produto que apresenta em simultâneo as marcas Órbita e Shimano Efetuada pelos Consumidores Finais.....	237
Figura 25: Interligação do Modelo de Análise Proposto com as Questões de Pesquisa. .....	255
Figura 26: Resultado da Investigação - Dimensões de Análise do Capital de Marca no Relacionamento B2B .....	257
Figura 27: Resultado da Investigação - Dimensões de Análise do Capital de Marca no Relacionamento B2C. ....	260
Figura 28: Relação das Dimensões do Capital de Marca do FC (Shimano) com o Nível de Experiência dos Consumidores Finais (Ciclistas).....	263
Figura 29: Resultado da Investigação - Dimensões de Análise do Capital de Marca no Relacionamento B2B2C. ....	264
Figura 30: Resultado da Investigação – Modelo Final .....	266
Figura 31: Componentes de uma bicicleta.....	313
Figura 32: Partes principais de uma bicicleta .....	314

# Índice de Tabelas

Tabela 1: Principais Benefícios da Aplicação de Marcas Fortes no Contexto B2B.....	9
Tabela 2: Focos da Investigação da Marca B2B no Período de 1975-2015 .....	9
Tabela 3: Top 10 das Palavras-Chave da Investigação em Marketing nas 5 fases (B2B e B2C).....	10
Tabela 4: Número de publicações baseadas nas palavras-chave de pesquisa relacionadas com o Capital da Marca (até setembro de 2017). .....	18
Tabela 5: Top 20 das Marcas B2B em 2017 e 2018 (Índice BrandZ).....	19
Tabela 6: Ciclo de Vida de uma Estratégia de IB.....	35
Tabela 7: Condições de Mercado Favoráveis à Implementação de uma Estratégia de IB. ....	36
Tabela 8: Riscos e Benefícios do IB para o FC e para o OEM.....	38
Tabela 9: Síntese de Algumas Noções de Capital de Marca .....	47
Tabela 10: Dimensões do Capital de Marca do Modelo de Aaker (1991) .....	55
Tabela 11: Dimensões do Capital de Marca do Modelo de Keller (1993). .....	61
Tabela 12: Modelos de Gestão do Capital de Marca no Contexto B2C.....	67
Tabela 13: Influência das Formulações de Aaker e Keller nos Modelos de Gestão do Capital de Marca apresentados no Contexto B2C. ....	78
Tabela 14: Modelos de Gestão do Capital de Marca no Contexto B2B .....	83
Tabela 15: Influência das Formulações de Aaker e Keller nos Modelos de Gestão do Capital de Marca apresentados no Contexto B2B. ....	88
Tabela 16: Pontos de Paridade dos Modelos de Aaker e Keller.....	94
Tabela 17: Principais Dimensões do Capital de Marca utilizadas nos Modelos apresentados para o Contexto B2C e B2B no período 1991 a 2019.....	106
Tabela 18: Fontes de Recolha de Dados nas Pesquisas Qualitativas.....	134
Tabela 19: Ligação entre as Dimensões Propostas para a Análise do Capital da Marca e as Questões Formuladas no Guião de Entrevista.....	139
Tabela 20: Motivos da Deslocação Ciclável definidos pelo IMTT .....	143
Tabela 21: Árvore dos Nós Representativos das Dimensões do Capital de Marca Resultantes da Análise de Conteúdo Efetuada com o <i>Software</i> NVivo 12 .....	149

Tabela 22: Posição da Shimano no “The EU Industrial R&D Investment Scoreboard” no período 2004-2016. ....	160
Tabela 23: Evolução das Vendas por Área de Negócio da Shimano no Período 2009-2018. ....	174
Tabela 24: Volume de Produção de Bicicletas dos 28 Países da União Europeia, 2008-2016 .....	179
Tabela 25: Top 10 dos Países Produtores de Bicicletas dos 28 Países da União Europeia, 2008-2016. ....	181
Tabela 26: Valor Médio do Preço de Venda de Bicicletas dos 28 Países da União Europeia por País, 2008-2016.....	182
Tabela 27: Volume de Vendas de Bicicletas dos 28 Países da União Europeia, 2008-2016 .....	183
Tabela 28: Balança Comercial de Bicicletas Completas dos 28 Países da União Europeia por País, 2008-2016.....	184
Tabela 29: Valor das Vendas de Produtos Fabricados em Portugal, ao abrigo da CAE Rev. 3 - Fabricação de bicicletas e veículos para inválidos, 2005-2016. ....	185
Tabela 30: Número de Pessoas Empregues no Setor das Bicicletas em 2015 (UE28). 187	
Tabela 31: Número de Empresas em Atividade com CAE 30920 - Fabricação de bicicletas e veículos para inválidos por Distrito .....	189
Tabela 32: Número de Empresas com CAE 30920 - Fabricação de bicicletas e veículos para inválidos .....	189
Tabela 33: PME galardoadas com o Prémio PME-Líder ou PME-Excelência no período 2008-2016. ....	190
Tabela 34: Classificação dos Modelos de Bicicletas da Órbita 2016. ....	193
Tabela 35: Caracterização da Amostra dos representantes do OEM / Órbita .....	200
Tabela 36: Caracterização da Amostra dos representantes dos Consumidores Finais .	201
Tabela 37: <i>Share-of-Wallet</i> da Órbita .....	222
Tabela 38: Equipas de Ciclismo de Estrada Patrocinadas pela Shimano que competem na UCI [2005-2018].....	315

# Índice de Gráficos

Gráfico 1: Ciclo Evolutivo da Marca.....	12
Gráfico 2: O Futuro do Ingredient Branding. ....	23
Gráfico 3: <i>Co-branding</i> versus <i>Ingredient Branding</i> . ....	31
Gráfico 4: Desenvolvimento de uma Teoria vs. Metodologia Adotada .....	131
Gráfico 5: Estimativa do Mercado dos Componentes de Bicicletas em 2010.....	159
Gráfico 6: Quota de Mercado de Componentes por Segmento de Bicicletas (Japão, 2016).....	162
Gráfico 7: Número de Patentes registadas por ano nos EUA pela Shimano, SRAM e Campagnolo no período de 2006 a 2011. ....	164
Gráfico 8: Evolução dos Resultados Líquidos por Área de Negócio da Shimano no Período 2009-2018 (em milhares de Yenes).....	175
Gráfico 9: Volume de Produção Mundial de Bicicletas e Automóveis e Preço do Barril de Petróleo (\$USD), 1950-2014. ....	176
Gráfico 10: Volume de Produção de Bicicletas pelos Top 8 Países Produtores, 1990-2011. ....	178
Gráfico 11: Volume de Produção de Bicicletas dos 28 Países da União Europeia, 2000-2016 .....	179
Gráfico 12: Volume de Vendas de Produtos Fabricados em Portugal, ao abrigo da CAE Rev. 3 - Fabricação de bicicletas e veículos para inválidos, 2005-2016. ....	185
Gráfico 13: Volume de Referências a Marcas por Tipo de Utilizador Entrevistado ....	215

# Capítulo 1. Introdução

## *1.1 Contexto da Investigação*

A utilização de uma marca forte nos mercados organizacionais (*Business-to-Business*, B2B) permite ao seu detentor obter vantagens competitivas assinaláveis como, por exemplo, o incremento da capacidade de diferenciação, a possibilidade de cobrar preços *premium* e o aumento da fidelização dos compradores (Dampérat, Lewicki, & Jolibert, 2014). Todavia, a importância da utilização das marcas no contexto dos mercados organizacionais só veio a ser reconhecida pela comunidade académica no início da década de 90 do século XX, quando a globalização do mercado e o aparecimento de marcas organizacionais fortes como a IBM, a Cisco ou a Intel vieram colocar em causa a exclusividade da tomada de decisão de compra organizacional por critérios racionais, revelando que elementos emocionais como a marca também influenciavam essas decisões (Hadjikhani & LaPlaca, 2013; Lynch & De Chernatony, 2004, 2007).

Reconhecida a relevância da detenção de uma marca organizacional forte, os gestores de marketing começam a solicitar, aos académicos, estudos que suportassem as suas decisões de investimento financeiro no desenvolvimento e gestão de uma marca organizacional e que fossem identificadas as dimensões que contribuem para o alcance de um Capital de Marca elevado (Leek & Christodoulides, 2011). O atraso da academia no reconhecimento da influência da marca nas decisões de compra organizacional fez com que estudo das marcas B2B que não acompanhasse o ritmo de desenvolvimento da realidade empresarial (Mudambi, 2002), encontrando-se ainda esta área do saber bastante fragmentada (Leek & Christodoulides, 2011; Vukasović, 2016). O estado embrionário do estudo da marca B2B faz com que muito haja por fazer (Roberts & Merrilees, 2007), continuando este a ser um dos principais focos de interesse da comunidade académica (Seyedghorban, Matanda, & LaPlaca, 2016).

No seio do estudo da marca B2B destaca-se a investigação sobre o Capital de Marca (Seyedghorban et al., 2016), entendido por Kevin Lane Keller (1993, 2003) como o sendo o efeito diferencial do conhecimento da marca na resposta do comprador ao marketing da marca. Apesar do primeiro modelo de gestão do Capital de Marca no

contexto B2B ter sido apresentado por Gordon em 1993, “a investigação sobre o Capital de Marca Industrial tem produzido estudos relativamente limitados e resultados mistos quanto à aplicabilidade dos modelos de Capital de Marca baseados no consumidor nos mercados B2B. Da mesma forma, *não há acordo entre os investigadores sobre as dimensões que compõem o Capital de Marca Industrial* e como o ativo da marca pode ser medido num contexto B2B. *Mais estudos são precisos para esclarecer a dimensionalidade e a operacionalização do Capital de Marca Industrial*, bem como para investigar os seus antecedentes e consequentes nos vários setores B2B.” (Leek & Christodoulides, 2011, p. 835) [itálico da autora]. Como se verá neste capítulo, o aparecimento contínuo de novos artigos e volumes de revistas científicas especialmente dedicados à marca B2B (Dampérat et al., 2014) e os frequentes *call for papers* de inúmeros organizadores de congressos internacionais, permite concluir que o Capital de Marca B2B continua a ser um foco de interesse da comunidade académica e empresarial.

De entre as estratégias de gestão da marca organizacional, nos últimos anos, tem vindo a destacar-se o *Ingredient Branding* (IB). Este destaque está intimamente ligado ao reconhecimento dos inúmeros benefícios resultantes da adoção bem-sucedida desta estratégia, onde se salienta a elevação do Capital de Marca do fornecedor organizacional (Kotler & Pfoertsch, 2010; Akshay R. Rao, Qu, & Ruekert, 1999). Esta estratégia consubstancia-se numa aliança entre um fornecedor organizacional de componentes (FC) e um comprador organizacional (aqui designado por *Original Equipment Manufacturer*, OEM) que produz e vende no mercado de consumo (*Bussiness-to-Consumer*, B2C) um produto final que incorpora aquele ingrediente. Nesta estratégia, o produto final é sinalizado, simultaneamente, com a marca do OEM (Marca *Host*) e do fornecedor de componentes (Marca IB) (por exemplo: um computador portátil ostentando as marcas Toshiba e Intel). Nesta estratégia conjugam-se dois efeitos: *push* (empurrar) e *pull* (puxar). Tal como acontece na generalidade das cadeias de abastecimento, o FC exerce a sua influência direta sobre o seu cliente organizacional direto (relacionamento B2B) e o OEM sobre o consumidor final (relacionamento B2C) (efeito *push*), todavia, na estratégia IB, para além das ações vertidas no efeito *push*, o FC empreende um conjunto de iniciativas comunicacionais junto do consumidor final para que este, ao comparar ofertas concorrentes, reconheça a

qualidade superior de um produto final com as marcas IB e *Host* e que, por isso, decida adquirir este produto, originando uma procura derivada que força os operadores intermédios da cadeia a utilizarem determinado ingrediente, elevando as vendas do FC (efeito *pull*) (relacionamento B2B2C) (Kotler & Pfoertsch, 2010; Luczak, Pfoertsch, Beuk, & Chandler, 2007; Pfoertsch & Chen, 2011).

Apesar ter sido implementada pela primeira vez nos anos 60 pela Down Chemical e pela BASF, esta estratégia multinível só veio a ficar conhecida com o sucesso da campanha “*Intel Inside*”, em 1991. Desde essa altura, observa-se que um número crescente de empresas tem vindo a adotar estratégias IB, tendência que se espera manter no futuro (Kotler & Pfoertsch, 2010). Os potenciais benefícios e riscos levaram a que os empresários solicitem um aprofundamento desta área do saber (Dalman & Puranam, 2017), mas este apelo só nos últimos anos tem vindo a ser atendido com mais vigor pela comunidade académica. Datando da década de 70 os primeiros estudos académicos sobre o IB (Norris, 1992; Saunders & Watt, 1979), observa-se, atualmente, que investigações académicas existentes ainda são escassas e eminentemente teóricas (Pfoertsch & Chen, 2011), tendo um terço de toda a investigação desenvolvida nesta área sido apresentada no período de 2014-2016 (Fabio Cassia, 2017). Este cenário levou Dalman & Puranam (2017, p. 769) descrever a investigação na área do IB da seguinte forma: “Teoricamente, enquanto o IB é uma área de pesquisa rica e importante (Venkatesh & Mahajan, 1997), está ainda na infância a investigação académica sobre a forma como o IB afeta a tomada de decisão do consumidor (Moon & Sprott, 2016; Thompson & Strutton, 2012) e exige uma pesquisa sistemática (Newmeyer, Venkatesh, & Chatterjee, 2014).” Acredita-se que a dificuldade de implementação desta estratégia pelos gestores de marketing e o atraso no seu estudo a nível académico se deva à complexidade acrescida que o IB traz para a gestão da marca, uma vez que é necessário observar os efeitos que a sua adoção pode ter nos relacionamentos B2B, B2C e B2B2C, o que nem sempre é fácil de analisar (Pfoertsch & Chen, 2011).

Na apresentação do seu livro sobre a Marcas B2B, Kotler & Pfoertsch (2006) chamam a atenção para diversos casos de sucesso de implementação de uma estratégia IB e selecionam como uma das linhas de investigação futura a identificação das dimensões desta estratégia de gestão de marca multinível. Adicionalmente, Giakoumaki, Avlonitis

& Baltas (2016, p. 903) sugere que “a marca do ingrediente pode não apenas aumentar o Capital de Marca dos ingredientes B2B, mas também aumentar o Capital de Marca do produto hospedeiro”.

Assim, e respondendo ao repto deixado por vários investigadores relativo à necessidade de identificação das dimensões do Capital da Marca Organizacional, nomeadamente, quando implementada uma estratégia IB, pretende-se, neste trabalho, compreender como a marca de um componente (*ingredient brand*) influencia o Capital de Marca de um fabricante (*host brand*), congregando neste estudo as contribuições das investigações efetuadas sobre o Capital de Marca nos mercados B2B e B2C e os estudos anteriores sobre o IB.

## ***1.2 Relevância do Estudo***

As marcas têm vindo a assumir uma importância crescente ao nível do marketing. A origem da utilização das marcas remonta aos primórdios da História da Humanidade, mas o seu uso comercial só começou a ser efetuado muito mais tarde, entre os séculos XVI e XIX (Briciu & Briciu, 2016; Khan & Mufti, 2007; K. Moore & Reid, 2008; Yang, Sonmez, & Li, 2012). Mas foi no século XX que se veio a confirmar o papel determinante das marcas no processo de tomada de decisão de compra (D. A. Aaker, 1991; Bassat, 1999; Farquhar, 1990; Knapp, 2000; Motameni & Shahrokhi, 1998). A relevância das marcas foi primeiramente reconhecida nos mercados de consumo final, nomeadamente depois de Neil Hosler McElroy, gestor da Procter & Gamble, em 1931, ter escrito um memorando em que reconhecia de forma explícita que a marca é um elemento do marketing que necessita de ser analisado e gerido de forma cuidada. As premissas contidas nesse memorando vieram a ficar reconhecidas como sendo os fundamentos da Gestão da Marca (J. L. Aaker & Joachimsthaler, 2000).

Apesar da comunidade empresarial desde cedo reconhecer a importância da marca como elemento agregador de associações e perceções sobre o produto na mente do consumidor final, as quais o ajudam no processo de seleção das opções de compra quando sente uma determinada necessidade, a comunidade académica resistiu até aos anos 50 a considerar a marca como um tema de interesse nas suas investigações (Bastos

& Levy, 2012), argumentando que este era um conceito periférico para o marketing e pouco utilizado na linguagem e prática dos gestores. A segunda metade do século XX foi reconhecida pelos investigadores e pelos gestores como sendo a “era de ouro da marca” nos mercados de consumo final, surgindo uma vasta panóplia de estudos sobre este ramo do marketing.

Mas, até ao início dos anos 90, a adoção das marcas pelas empresas que operavam no mercado organizacional era muito diminuta, quando comparada com o fulgor das marcas B2C. Leek & Christodoulides (2011, p. 831) descrevem este atraso da seguinte forma: “Apesar do número de benefícios que uma marca forte pode transmitir ao vendedor e ao comprador, é surpreendente que muitas empresas industriais não a estejam a utilizar. Existem várias razões pelas quais poucas empresas do mercado B2B utilizam marcas. Há pouca investigação académica sobre a Gestão da Marca B2B, comparativamente com a grande quantidade de estudos efetuados no contexto B2C (Lynch & De Chernatony, 2004; Ohnemus, 2009). A marca B2B não parece ser uma questão importante, sendo percebida como um artifício por alguns gestores de marketing (Mudambi, Doyle, & Wong, 1997), sugerindo-se que uso de marcas industriais é impraticável uma vez que as empresas possuem milhares de produtos (Bendixen, Bukasa, & Abratt, 2004). Não está claro se a marca B2B aumentará o retorno financeiro. Construir o Capital de Marca envolve um investimento financeiro de longo prazo e, no atual clima económico, assumir um compromisso de longo prazo, muitas vezes à custa da lucratividade comercial de curto prazo, não é um sacrifício que muitos empresários B2B facilmente fariam, uma vez que isso poderia levar a problemas financeiros para a empresa (Balmer, 2001; Grönroos, 1994)”. Leek & Christodoulides (2011) referem depois que este cenário de fraca adoção das marcas em contexto B2B está a mudar, necessitando-se de estudos adicionais que suportem essa mudança.

A interpretação dos problemas apontados à Gestão da Marca Organizacional por Leek & Christodoulides (2011) permite caracterizar a realidade que levou ao atraso da adoção generalizada das marcas B2B pelos fornecedores organizacionais e do seu estudo por parte da comunidade académica. Podem-se dividir aqueles problemas em três grupos: Racionalidade da Decisão de Compra Organizacional, Impraticabilidade de Utilização da Marca nos Mercados B2B e Dificuldade de Comprovação do Retorno Financeiro do

Investimento das Marcas. A compreensão destes problemas é essencial para se entender o contexto em que se desenvolve o presente estudo e a sua relevância, pelo que, em seguida, se faz uma análise de cada um destes problemas, recorrendo-se aos contributos de outros investigadores para os clarificar e analisar a forma como foram ou podem ser debelados.

## **1. Racionalidade da Decisão de Compra Organizacional**

A estabilidade que caracterizou os mercados organizacionais até ao início da década de 90 do século XX fez com que a comunidade académica defendesse que a Marca apenas tinha influência no processo de decisão dos consumidores finais, por se acreditar que a decisão de compra organizacional assentava exclusivamente em critérios racionais como o preço, as características físicas e funcionais dos produtos, o serviço, o prazo de entrega-distribuição, a qualidade ou a eficiência da distribuição, o desempenho do produto e a qualidade (objetiva) do produto (van Riel, de Mortanges, & Streukens, 2005; Webster & Keller, 2004). Nesta decisão, o peso atribuído a cada um daqueles aspetos tangíveis variava apenas com o tipo de compra a efetuar (nova tarefa, recompra modificada, recompra pura) e com o papel que cada elemento do centro de compras desempenhava no processo de tomada de decisão (iniciadores, utilizadores, influenciadores, decisores, porteiros) (Kotler & Pfoertsch, 2006; Lynch & De Chernatony, 2004, 2007). Ou seja, nesta abordagem economicista da troca defendia-se que os fornecedores organizacionais eram a única parte ativa na troca, procurando-se a redução dos custos de produção e a maximização dos lucros do vendedor através da reduzida diferenciação dos produtos oferecida a segmentos de mercado homogéneos, a preços baixos e com uma qualidade aceitável dos produtos e da distribuição e considerava-se que os compradores organizacionais tomavam as suas decisões com base naqueles elementos racionais, não se estabelecendo relações duradouras entre os fornecedores e vendedores (Hadjikhani & LaPlaca, 2013; Mora Cortez & Johnston, 2017).

Todavia, no início dos anos 90, a estabilidade dos mercados organizacionais foi abalada por um conjunto de mutações que alteraram definitivamente a perceção dos aspetos que influenciam o processo de decisão de compra das empresas. Estas alterações foram

sintetizadas da seguinte forma por Ohnemus (2009), Lindgreen, Beverland & Farrelly (2010) e Keränen, Piirainen & Salminen (2012):

- mercados são agora altamente dinâmicos, tendo a concorrência aumentado com a globalização das transações;
- observa-se uma tendência crescente de padronização dos produtos industriais, levando a que o papel dos elementos racionais na tomada de decisão fosse suplantado por elementos emocionais, como a marca, a qual, por vezes, é o único ponto de diferenciação;
- sente-se uma elevada turbulência tecnológica;
- a reputação e imagem das empresas passou a ter impactos indiscutíveis no relacionamento destas com os seus *stakeholders*.
- observam-se crescentes movimentos de fusões e aquisições que conduziram a um aumento da consciencialização da necessidade de gestão da marca, principalmente, sobre que a marca que deve subsistir após a fusão.

Em resposta a estas mutações destaca-se o aparecimento ou reforço de marcas fortes como a IBM, a Google, a Cisco Systems, a Oracle, a General Electric, a HP, a SAP, a Siemens, a FedEx, a Boeing, a Dell, a Carterpillar, a Mitsubishi ou a Intel, começando-se a questionar as decisões de compra organizacionais com base em critérios exclusivamente racionais. No final da década de 90, assiste-se ao abandono da abordagem economicista da troca em detrimento da adoção da abordagem comportamental, com o reconhecimento de académicos e práticos que os elementos emocionais, como a marca, também influenciavam o processo de decisão de compra. De entre alguns estudos que reconhecem esta influência destacam-se os seguintes:

- Mudambi (2002), Bendixen et al. (2004) e Alexander, Bick, Abratt & Bendixen (2009) revelam que, dependendo do papel desempenhado no Centro de Compras, os diferentes indivíduos que o compõem atribuem à marca B2B uma importância entre 7% a 48% no processo de tomada de decisão;
- Mudambi et al. (1997) e Bengtsson & Servais (2005) mostram que a marca B2B pode ser mais determinante em situações mais complexas de compra dada a sua capacidade de reduzir o risco percebido da transação. A redução do risco e da incerteza decorre do sentimento de conforto e confiança proporcionado pela

marca B2B (Low & Blois, 2002; Michell, King, & Reast, 2001; Mudambi, 2002) e incrementa a qualidade percebida dos produtos (Cretu & Brodie, 2007), o que leva a um aumento da satisfação e da fidelização dos clientes organizacionais (Low & Blois, 2002; McQuiston, 2004), nomeadamente, fazendo com que estes estejam disponíveis para pagar um preço *premium* pelo produto com a marca (Hutton, 1997; Low & Blois, 2002), a recomendar o produto (Bendixen et al., 2004; Hutton, 1997) e ajuda os elementos do Centro de Compras a alcançar o consenso sobre a decisão de aquisição (Wise & Zednickova, 2009).

- Lynch & De Chernatony (2004, 2007), Leek & Christodoulides (2012) e Yieh, Yeh, Tseng, Wang & Wu (2018) revelaram que as compras organizacionais são influenciadas quer por fatores racionais quer por fatores emocionais mas que o peso destes varia consoante a composição do centro de compras, as características do fornecedor, as especificidades do ambiente em que é desenvolvida a atividade e a natureza da situação de compra, tendo, geralmente, os fatores racionais / funcionais (ex.: qualidade, tecnologia, capacidade, infraestruturas, serviço pós-venda, confiança, inovação e preço) um peso relativo um pouco superior aos fatores emocionais relacionados com a marca (ex.: redução do risco, confiança e credibilidade).

A relevância da marca B2B levou a que esta se constituísse como um ramo de estudo autónomo, cuja evolução pode ser dividida em duas fases (Seyedghorban et al., 2016):

- 1992 - 2006: Identificação dos benefícios da gestão de uma marca forte;
- Desde 2006: Capital de Marca B2B (*Brand Equity*, Capital da Marca).

No primeiro período apontado por Seyedghorban et al. (2016), a preocupação dos académicos centrava-se na identificação dos benefícios da gestão de uma marca forte. Tais benefícios permitiriam à empresa deter vantagens competitivas sustentadas no tempo e que a marca B2B passasse a ser encarada com um ativo intangível que é necessário gerir e desenvolver. De entre os principais benefícios decorrentes da aplicação de marcas B2B identificados pelos académicos salientam-se os seguintes:

**Tabela 1: Principais Benefícios da Aplicação de Marcas Fortes no Contexto B2B.**

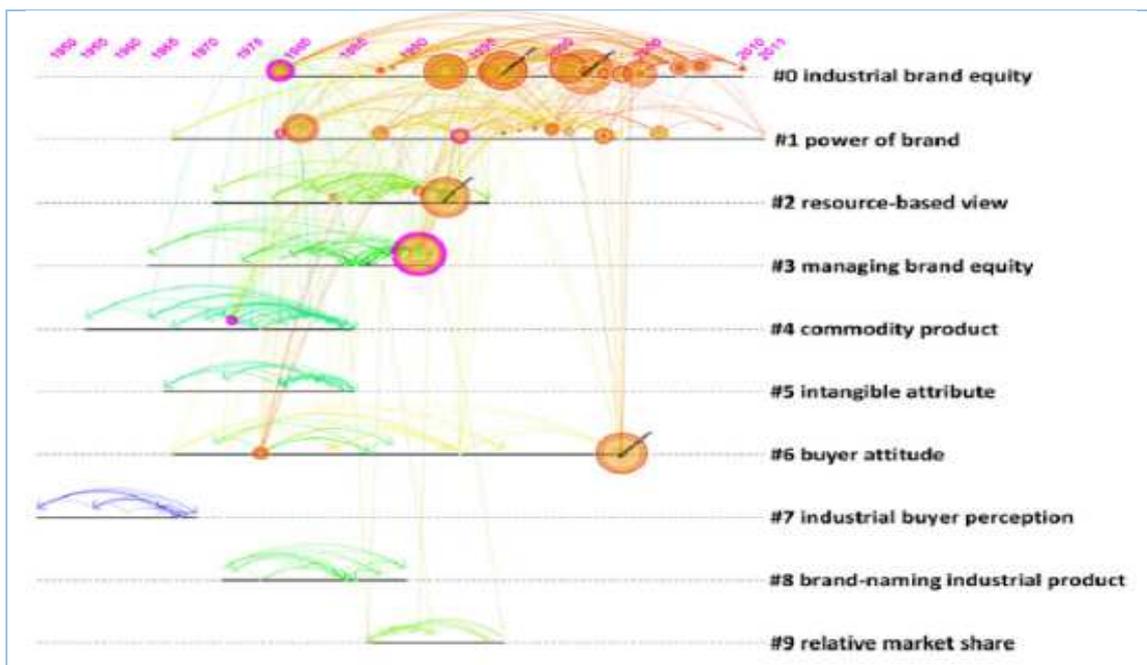
Benefícios Para as Empresas Fornecedoras		Benefícios para os Clientes Organizacionais
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de barreiras à entrada</li> <li>• Qualidade</li> <li>• Diferenciação</li> <li>• Maior procura</li> <li>• Preço <i>premium</i></li> <li>• Possibilidade de implementar extensões da marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Goodwill</i></li> <li>• Fidelização dos Clientes</li> <li>• Satisfação dos Clientes</li> <li>• Referências favoráveis (<i>favorable word-of-mouth</i>)</li> <li>• Aumento do poder no Canal de Distribuição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da confiança</li> <li>• Redução do risco / incerteza da compra</li> <li>• Aumento da satisfação</li> <li>• Identificação com uma marca forte</li> <li>• Maior conforto na tomada de decisão de compra</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Leek & Christodoulides (2011).

No segundo período identificado por Seyedghorban et al. (2016), a atenção dos investigadores da marca B2B voltou-se para o estudo do Capital de Marca, como se observa na Tabela 2:

**Tabela 2: Focos da Investigação da Marca B2B no Período de 1975-2015**





Fonte: Seyedghorban et al. (2016, pp. 2670-2671).

Também Chang & Chung (2016) demonstram que o Capital de Marca tem sido uma temática que tem vindo a registar uma atenção crescente da comunidade académica, estando entre os lugares cimeiros do Top 10 dos assuntos mais referenciados na área do Marketing B2B, atestando o interesse deste ramo do estudo da marca, como se pode observar na Tabela 3:

**Tabela 3: Top 10 das Palavras-Chave da Investigação em Marketing nas 5 fases (B2B e B2C).**

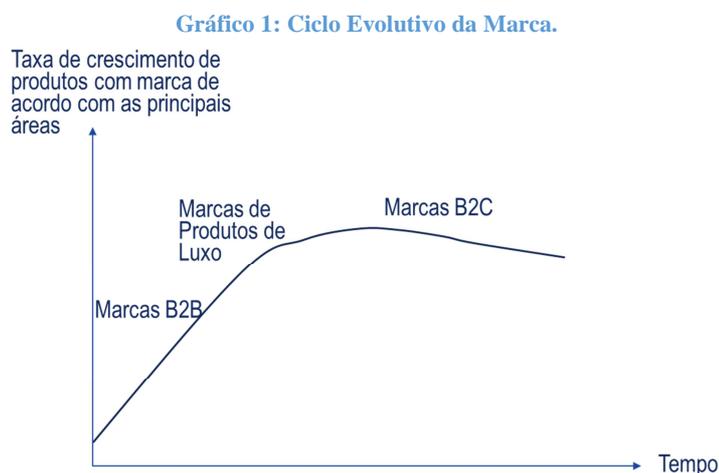
Posição	I: ~ 1995	II: 1996~2000	III: 2001~2005	IV: 2006~2010	V: 2011~
1	Nome da Marca	Comportamento do Consumidor	Capital de Marca	Gestão da Marca	Gestão da Marca
2	Fidelização à Marca	Imagem da Marca	Imagem da Marca	Imagem da Marca	Capital de Marca
3	Comportamento do Consumidor	Fidelização à Marca	Comportamento do Consumidor	Capital de Marca	Comportamento do Consumidor
4	Estratégia de Marketing	Capital de Marca	Gestão da Marca	Comportamento do Consumidor	Imagem da Marca
5	Imagem da Marca	Extensão da Marca	Notoriedade da Marca	Fidelização à Marca	Fidelização à Marca
6	Capital de Marca	Nome da Marca	Fidelização à Marca	Identidade da Marca	Personalidade da Marca
7	Marketing	Gestão do Produto	Marketing	Extensão da Marca	Notoriedade da Marca
8	Publicidade	Escolha da Marca	Identidade da Marca	Notoriedade da Marca	Estratégia de Marca
9	Atitude do Consumidor	Notoriedade da Marca	Nome da Marca	Publicidade	Identidade da Marca
10	Gestão do Produto	Gestão da Marca	Extensão da Marca	Retalho	País de Origem

Fonte: Chang & Chung (2016, p. 78).

Contudo, apesar do crescente interesse da comunidade académica, os gestores continuam a afirmar que ainda é reduzido o número de conhecimentos cientificamente comprovados sobre a marca B2B, pelo que se sentem inseguros quanto aos resultados potenciais de uma correta aplicação e gestão da marca naquele contexto, solicitando que o estudo desta área do marketing seja aprofundado (Lynch & De Chernatony, 2004; Ohnemus, 2009). A comunidade académica tem vindo a responder àquele apelo mas, apesar do número de artigos sobre as marcas B2B ter vindo a aumentar nas últimas duas décadas (Seyedghorban et al., 2016), o estudo sobre as marcas B2B é ainda escasso (Roberts & Merrilees, 2007), bastante fragmentado (Leek & Christodoulides, 2011; Vukasović, 2016) e pouco investigado (Mudambi et al., 1997; Roper & Davies, 2010), nomeadamente, se compararmos com a intensa investigação que se faz sentir nos mercados B2C (Mudambi, 2002). Tal cenário faz com que se tenham alcançado, até agora, resultados mistos (Leek & Christodoulides, 2011) e que continuem a existir áreas em que estes estudos são limitados ou inconclusivos, afirmando também a comunidade académica que são necessários mais estudos sobre a marca B2B (Glynn, Motion, & Brodie, 2007; Kuhn, Alpert, & Pope, 2008; Leek & Christodoulides, 2011; Lindgreen et al., 2010; Roberts & Merrilees, 2007; Seyedghorban et al., 2016; Vukasović, 2016). Uma destas áreas em que tem sido negligenciado o estudo das marcas B2B é o Capital de Marca (J. Kim, Reid, Plank, & Dahlstrom, 1999) e “apesar de terem havido algumas tentativas de conceptualizar e medir o Capital de Marca B2B na literatura, na prática, nenhum consenso sobre o conceito foi alcançado até o momento.” (Coric & Jelic, 2015, p. 1006), necessitando-se de investigações que procurem esclarecer as dimensões e forma de operacionalizar o Capital de Marca B2B, bem como os seus antecedentes e consequentes (Leek & Christodoulides, 2011). Clama-se, portanto, pelo aprofundamento do estudo do Capital de Marca no contexto dos mercados organizacionais (Christodoulides, Cadogan, & Veloutsou, 2015; Leek & Christodoulides, 2011; Seyedghorban et al., 2016). Neste trabalho, pretende-se contribuir para o progresso do conhecimento no seio do Capital das Marcas, ao se identificarem quais as dimensões desse capital, numa situação de adoção de uma estratégia de IB.

## 2. Impraticabilidade de Utilização da Marca nos Mercados B2B

Leek & Christodoulides (2011) recordam que outro dos motivos que tem sido apontado para a reduzida adoção das marcas B2B, comparativamente com às marcas B2C, é o elevado número de produtos que cada empresa fabrica e vende nos mercados organizacionais. Malaval (2004) ilustra esta disparidade recorrendo a uma analogia ao ciclo de vida do produto, na qual o autor atesta que as marcas de consumo estão já na fase de maturidade ou mesmo de declínio, enquanto as marcas organizacionais ainda estão na fase de crescimento, como se observa no Gráfico 1.



Fonte: Malaval (2004, p. 14).

Leek & Christodoulides (2011), referindo-se ao trabalho de C. Baumgarth (2010), chamam ainda a atenção que não é clara qual a arquitetura de marca que se deve adotar, porque, para além do elevado número de produtos fabricados, existem ainda casos em que os fornecedores organizacionais produzem produtos com um ciclo de vida muito curto ou que são de tal forma personalizados para se adequarem às necessidades de um cliente em particular que pode não fazer sentido utilizar uma marca B2B. A posição destes detratores da utilização das marcas B2B explica-se por se observar o mercado organizacional sob a miopia dos mercados de consumo final, onde a regra é o uso das *Marcas Produto*, esquecendo-se que, nos mercados B2B, coexistem marcas com *Estruturas de Domínio Corporativo* (ex.: IBM, GE, Lenovo, Caterpillar, Shell), *Estruturas de Domínio do Produto* (ex.: Daimler, Mercedes-Benz, Fuso, Western Star e

Setra) e *Estruturas Híbridas* (ex.: Marca Corporativa 3M associada à Marca Produto Post-it, ou a Shimano associada à Marca Produto Delore ou Ultrega), sendo que as primeiras são as de uso mais frequente em detrimento da Marca Produto (Bendixen et al., 2004; Kapferer, 2008; Kotler & Pfoertsch, 2006; Leek & Christodoulides, 2011). No entanto, como Ohnemus (2009) afirma, a decisão de utilizar uma Marca Corporativa ou várias Marcas Produto nos mercados B2B é uma decisão mais tática do que estratégica dependendo do comportamento da indústria, da gestão dos perfis de risco, da tradição (incluindo as associações nacionais à marca) e do portfólio de produtos, pelo que não se prende apenas com o tipo ou número de produtos vendidos no mercado organizacional.

Adicionalmente, observou-se, com a crescente globalização dos mercados, a uma padronização cada vez maior dos produtos (Alexander et al., 2009; F. Cassia & Magno, 2012; van Riel et al., 2005), os quais, sendo na sua maioria *commodities* são apenas diferenciáveis pelo preço, não tendo a marca B2B qualquer papel na decisão de compra deste tipo de produtos. Este argumento é facilmente contestado ao se observarem os casos de empresas que, ao adotarem estratégias de IB, se tornaram referências no seu setor, como é o caso da Lycra da Invista, do Teflon e do Kevlar da Dupond, do Gore-Tex da Gore, da lã da Woolmark ou da Alcantra, dos microprocessadores da Intel, dos sistemas de som para carros da Blaupunkt ou das rodas pedaleiras da Shimano. Através do IB, estas empresas, que vendem matérias-primas, materiais ou peças componentes / ingredientes, aliaram-se aos seus clientes organizacionais para identificarem o produto final com a marca de ambos e, em simultâneo, os FC efetuam campanhas comunicacionais junto do consumidor final para aumentar a notoriedade da sua marca na mente do consumidor. Com esta estratégia comunicacional espera-se que o consumidor compreenda os benefícios que o consumo conjunto do produto final com o aquele componente pode ter, construindo na sua mente associações favoráveis à marca e uma perceção de superioridade da qualidade desta oferta em relação às ofertas concorrentes. Espera-se que esta perceção influencie o cliente a dispor-se a pagar um preço superior para obter o produto com aquele componente e a manter-se fiel, passando a exigir que o OEM inclua o componente, originando uma procura derivada que incrementa o Capital de Marca do FC (Kotler & Pfoertsch, 2010; Moore, 2003). A construção de marcas fortes através do recurso a estratégias como o IB pode trazer, portanto, benefícios sustentáveis, chegando mesmo, em alguns casos, a ser uma fonte-

chave para o alcance de uma vantagem competitiva sustentável nos mercados B2B (Bendixen et al., 2004; Gordon, Calantone & di Benedetto, 1993; van Riel et al., 2005).

Apesar do IB ter sido usado pela primeira vez nos anos 60 pela Dow Chemical com a Styron e pela BASF com a Luran, esta estratégia de gestão das marcas organizacionais só passou a ser conhecida e largamente implementada pela comunidade empresarial após o sucesso da campanha “*Intel Inside*”, em 1991. Nos anos 80, os computadores pessoais de marcas como a IBM, Apple ou a Hewlett-Packard começavam a entrar nas casas dos consumidores finais, mas apenas 24% dos consumidores sabiam qual era o fabricante dos microprocessadores contidos nas suas máquinas e qual os benefícios que eles tinham em termos do desempenho global do computador. Apostada em alterar esta situação, a Intel empreendeu uma estratégia de IB, passando, em poucos anos, de uma marca pouco conhecida dos consumidores finais para uma marca com uma notoriedade de 90% e uma das mais valiosas do mundo, ao nível de outras que operam exclusivamente no mercado B2C. Para alcançar este patamar de notoriedade a Intel investiu fortemente em investigação e desenvolvimento para garantir o desempenho do seu produto e efetuou uma grande campanha publicitária junto dos consumidores finais ligando o nome desta marca à confiabilidade, segurança e tecnologia de ponta (Kotler & Pfoertsch, 2006; Kotler & Pfoertsch, 2010).

O êxito da campanha da Intel levou a que os fornecedores que operavam no mercado B2B passassem a considerar o IB como uma forma bem-sucedida de fazer face à crescente globalização da economia e à velocidade e dimensão das mudanças no mercado, registando-se, desde a última década do século XX, um número crescente de empresas que adotam esta forma de gestão da marca organizacional (Kotler & Pfoertsch, 2010; Malaval & Bénaroya, 2012; Pfoertsch & Chen, 2011). Esta adoção crescente do IB levou a que os gestores solicitassem estudos adicionais que lhes permitissem tomar uma decisão informada sobre se a adoção ou não desta estratégia multinível deveria ser empreendida.

Até ao sucesso da Intel, os investigadores académicos classificavam o êxito destas alianças IB como casos raros e excecionais (Pfoertsch & Chen, 2011), atrasando o aprofundamento do estudo científico desta temática. Este atraso é ilustrado por Fabio Cassia (2017, p. 95) ao indicar que, apesar dos primeiros artigos sobre esta área de

investigação datarem de 1979 e 1992 (Norris, 1992; Saunders & Watt, 1979), durante muitos anos foram escassas as publicações relativas ao IB e só mais recentemente é que se observa “um novo e renovado interesse por este tema”, com a concentração de mais de um terço de todos os estudos publicados até 2016 no período 2014-2016. Kanama & Nakazawa (2017, p. 2) justificam esta situação afirmando que “os estudos anteriores sobre IB são raros porque o conceito de IB permanece novo e o seu desenvolvimento é algo prematuro, além disso, as atividades envolvendo as estratégias de IB são diversificadas e os seus impactos são variados”.

Dalman & Puranam (2017) complementam as conclusões de Kanama & Nakazawa (2017) afirmando que as investigações existentes fornecem uma compreensão díspar e limitada sobre os contextos em que a adoção desta estratégia compensa. Donde, sendo ainda diminuta a investigação nesta área do conhecimento (Moon & Sprott, 2016), a comunidade empresarial clama pelo aprofundamento deste ramo do marketing organizacional, reconhecendo os investigadores que o desenvolvimento desta área de conhecimento “apesar de interessante”, ainda se encontra na fase da “infância” (Malaval & Bénaroya, 2012; Moon & Sprott, 2016; Thompson & Strutton, 2012), sendo necessário dar-lhe mais atenção (Fabio Cassia & Magno, 2019; Zhang, Fang, Yang, & Zhang, 2018) através de uma pesquisa sistemática (Newmeyer et al., 2014), nomeadamente, porque as escassas as investigações académicas existentes são eminentemente teóricas e descritivas, sendo muito poucas as investigações empíricas (Pfoertsch & Chen, 2011).

A análise dos artigos publicados nesta área permite concluir que os raros estudos existentes se centraram primeiramente na identificação dos benefícios e riscos existentes para o FC ao adotar uma estratégia IB. De entre os benefícios potenciais para o FC destacam-se: “a capitalização da imagem positiva dos produtos finais; o aumento da notoriedade da marca (do FC) entre os consumidores finais; o estabelecimento de barreiras à entrada no seu setor; o aumento da fidelização dos clientes; a possibilidade de estabelecer um preço *premium* e o aumento do Capital de Marca” (Kotler & Pfoertsch, 2010, p. 46). Mas casos de insucesso de implementação de uma estratégia IB também fizeram com que fossem identificados os riscos incorridos pelo FC, salientando-se: “o aumento da dependência dos problemas de qualidade dos OEM; os

elevados custos e de gestão de tempo; o aumento da necessidade de garantia de qualidade; a possibilidade de se tornar um alvo visível para os ataques da concorrência; a possibilidade de ser afetado pela imagem negativa do OEM e a possibilidade de resistência elevada dos clientes industriais” (Kotler & Pfoertsch, 2010, p. 47). A tendência de investigação mais recente nesta área preocupa-se em identificar os efeitos que o IB pode ter nos vários elementos da cadeia de fornecimento, como é o caso dos efeitos colaterais (Swaminathan, Reddy, & Dommer, 2012), dos efeitos de feedback (Radighieri, Mariadoss, Gregoire, & Johnson, 2014) e das sinergias (Koschmann & Bowman, 2018). Estes autores reconhecem, portanto, que o IB pode, não só trazer riscos e benefícios para o FC, mas também afetar os OEM e os Retalhistas.

Considerando esta tendência, neste trabalho pretende-se compreender como é que a marca do FC pode afetar o Capital de Marca de um OEM. De entre o número diminuto de artigos que versam o IB, durante a pesquisa bibliográfica efetuada para a elaboração da presente tese, apenas foi encontrado um único trabalho que aborda a elaboração de um modelo de Capital de Marca Organizacional, o qual foi apresentado, em 2011, por Pfoertsch e Chen. A justificação apresentada por aqueles autores para o facto de ser o único estudo desenvolvido nesta área não se prende com a falta de interesse no tema, pelo contrário, os investigadores defendem que são necessários mais trabalhos nesta área do conhecimento porque a análise do Capital de Marca em situações de utilização do IB é muito complexa por não ser possível, à partida, saber se o Capital de Marca deriva da fase B2B, B2C ou B2B2C. Corroborando o interesse desta área, Helm & Özergin (2015) defendem que são necessários mais estudos que versem a análise das estratégias de gestão da marca e Leek & Christodoulides (2011, p. 832) asseveram que “as interações B2B2C também valem a pena serem examinadas no contexto da marca”. Assim, tendo-se identificado algumas lacunas nesta formulação de Pfoertsch & Chen (2011) relativamente à sua forma de seleção das dimensões do Capital de Marca e da sua operacionalização, decidiu-se, neste trabalho responder ao apelo de Pfoertsch & Chen (2011), Leek & Christodoulides (2011) e Helm & Özergin (2015) para aprofundar o conhecimento nesta área.

Deve ainda ter-se em atenção a observação efetuada por Pfoertsch & Chen (2011), onde os autores realçam que o estudo do Capital de Marca numa situação de implementação

de uma estratégia IB deve contemplar os relacionamentos B2B, B2C e B2B2C. Como já se observou, no contexto B2B, o Capital de Marca tem vindo a ser cada vez mais estudado, mas ainda não foi possível identificar quais as suas dimensões. A implementação de uma estratégia IB obriga que se tenha de observar também quais os contributos que a investigação já efetuou para os outros dois relacionamentos (B2C e B2B2C). A etapa B2B2C é exclusiva do IB, pelo que, à exceção do trabalho de Pfoertsch & Chen (2011), não existem quaisquer outros estudos nesta área. No caso da fase B2C, observa-se que o Capital da Marca tem sido um foco primordial de atenção da comunidade académica desde o início da década de 90, como comprovam os estudos bibliométricos de Oliveira, Caetano & Coelho (2017), Vieira, Sincorá, Pelissari & Carneiro (2018) e Sarker, Mohd-Any & Kamarulzaman (2019). Oliveira et al. (2017) indicam que, entre 1990 e 2015, a base de dados da *Scopus* apresenta 634 documentos em que a expressão “*Brand Equity*” aparece no título ou nas suas palavras-chave, dos quais 321 são artigos publicados em revistas académicas. Vieira et al. (2018) relatam que a pesquisa pelo termo “*Brand Equity*” às três mais importantes bases de dados internacionais *Web of Science*, *Sage* e *American Psychological Association* reporta, após a extração dos artigos duplicados, que foram encontrados 1.420 artigos que contêm aquela expressão no título, no resumo ou nas palavras-chave, no período de 1992 a 2016.

Também Sarker et al. (2019) observam que, fazendo uma pesquisa a todas as publicações na área do marketing nas quatro principais bases de dados e motores de busca académicos (*Web of Science*, *Science Direct*, *EBSCOhost* e *Google Scholar*), pelas palavras-chave relacionadas usualmente com o Capital de Marca (*Brand Equity*, *Customer-Based Brand Equity Model*, *CBBE*, *Customer-Based Brand Equity*), em que essas palavras-chave aparecem no título, no resumo ou nas palavras-chave de artigos de revistas científicas, artigos de conferências e livros, é possível identificar um impressionante número de 887.958 publicações até setembro de 2017 (*vide* Tabela 4). Comentando este gigantesco número, os autores referem que mesmo que se num documento apareçam duas ou mais palavras-chave sinónimas ou que o mesmo documento possa constar em mais do que uma base de dados e/ou motor de busca, se

fossem retiradas as repetições, ainda assim o número de publicações seria bastante volumoso.

**Tabela 4: Número de publicações baseadas nas palavras-chave de pesquisa relacionadas com o Capital da Marca (até setembro de 2017).**

<i>Search Words</i>	Web of Science	Science Direct	EBSCOhost	Google Scholar
<i>Brand Equity</i>	483	376	625	828.000
<i>Customer-Based Brand Equity Model</i>	73	58	102	28.300
<i>CBBE</i>	65	103	41	4.690
<i>Customer-Based Brand Equity</i>	4	24	14	25.000
<b>Total</b>	<b>625</b>	<b>561</b>	<b>782</b>	<b>885.990</b>

Fonte: Sarker et al. (2019, p. 40)

Sendo o Capital de Marca um importante foco de investigação também nos mercados B2C, importa referir que também aqui não foi alcançado um consenso sobre a definição e a sobre as dimensões que o compõem devido à multiplicidade de prismas sob os quais tal constructo pode ser observado (Christodoulides et al., 2015; Londoño, Elms & Davies, 2016), pelo que a sua utilização num modelo que vise a sua identificação numa situação de adoção de uma estratégia IB é considerada interessante para o avanço da ciência que se propõe neste trabalho.

### **3. Dificuldade de Comprovação do Retorno Financeiro do Investimento das Marcas**

No último problema apontado por Leek & Christodoulides (2011) afirma-se que não é claro que um investimento nas marcas B2B aumente o retorno financeiro, pelo que os gestores têm dificuldade em justificar esses investimentos de longo prazo em detrimento da obtenção de lucros a curto prazo alcançados com a utilização de outras ferramentas de marketing. De facto, se manipularmos um dado elemento da marca, o seu efeito não será possível de confirmar no curto prazo, contudo, a existência de marcas bem-sucedidas no mercado B2B comprova que os investimentos nestas podem compensar. Tentando combinar a visão do Capital da Marca na ótica do consumidor (CBBE) com o Valor da Marca na ótica das empresas (FBBE), existem diversos índices (como o BrandZ (Millward\_Brown, 2017), a Interbrand (2017), a Forbes (2017), a FutureBrand (2017), Fortune (2017), o BrandAsset Valuator (Young & Rubicam) ou a Superbrands) que vêm provando que as Marcas Organizacionais estão entre as marcas mais valiosas

do mundo (Kotler & Pfoertsch, 2007), a par da Marcas B2C, como se pode observar na Tabela 5:

Tabela 5: Top 20 das Marcas B2B em 2017 e 2018 (Índice BrandZ).

Marca	Classificação das Marca B2B no Top 20 das Marcas B2B Globais		Classificação no Top 100 das Marcas Globais (B2B e B2C)		Valor da Marca							
	2018	2017	2018	2017	2018		2017		2016		% de mudança	
					(milhões de \$USD)	(milhões de Euros)	(milhões de \$USD)	(milhões de Euros)	(milhões de \$USD)	(milhões de Euros)	2018 vs. 2017 (% milhões \$USD)	2017 vs. 2016 (% milhões \$USD)
Microsoft	1	1	4	3	200.987	167.509	143.222	136.110	121.824	112.109	40%	18%
IBM	2	2	11	9	96.269	80.233	102.088	97.018	86.206	79.332	-6%	18%
UPS	3	4	16	16	60.412	50.349	58.275	55.381	49.816	45.844	4%	17%
SAP	4	6	17	21	55.366	46.144	45.194	42.950	39.023	35.911	23%	16%
Wells Fargo	5	3	18	15	54.952	45.799	58.424	55.523	58.540	53.872	-6%	0%
GE	6	5	28	19	39.041	32.538	50.208	47.715	54.093	49.779	-22%	-7%
Accenture	7	7	32	32	33.723	28.106	27.243	25.890	22.813	20.994	24%	19%
Intel	8	8	38	44	28.316	23.599	21.919	20.831	18.632	17.146	29%	18%
Oracle	9	9	45	46	25.802	21.504	21.359	20.298	19.489	17.935	21%	10%
Huawei	10	11	48	49	24.922	20.771	20.388	19.376	18.652	17.165	22%	9%
HSBC	11	10	50	48	23.633	19.696	20.536	19.516	20.276	18.659	15%	1%
FedEx	12	12	56	51	22.218	18.517	19.441	18.476	16.236	14.941	14%	20%
Cisco Systems	13	16	57	66	21.331	17.778	16.725	15.894	14.508	13.351	28%	15%
Citi Bank	14	15	58	59	21.258	17.717	17.580	16.707	17.055	15.695	21%	3%
DHL	15		62		20.568	17.142	15.844	15.057	13.199	12.146	30%	20%
Shell	16	14	63	57	20.264	16.889	18.346	17.435	14.940	13.749	10%	23%
J.P. Morgan	17	17	73	70	18.251	15.211	14.129	13.427	11.943	10.991	29%	18%
Exxon-Mobil	18	13	74	55	18.222	15.187	18.727	17.797	16.838	15.495	-3%	11%
Adobe	19	n.a	75	n.a.	17.831	14.861	11.649	11.071	n.a.	n.a.	nova entrada, 53%	-
SalesForce	20	n.a	78	n.a.	17.026	14.190	12.234	11.626	n.a.	n.a.	nova entrada, 39%	-
Total					820.392	683.740	713.531	678.098	614.083	565.114		

Fonte: Adaptado de Millward\_Brown (2017, p. 61) e Millward\_Brown (2018, p. 58).

De entre as estratégias de gestão de marca que mais contribuem para o incremento do valor económico-financeiro das Marcas Organizacionais encontra-se o IB. O sucesso da campanha “*Intel inside*” é um exemplo de que o forte investimento na marca mais do que foi compensado pelo retorno obtido. “Entre 1990 e 1993, a Intel investiu mais de 500 milhões de dólares americanos em programas de publicidade e comunicação projetados para construir o seu Capital de Marca. No final da década, o orçamento de marketing aumentou para mais de 700 milhões de dólares americanos anualmente.

Como sabemos, o investimento valeu a pena (...): a Intel aumentou suas receitas seis vezes até 2000 (para 33,7 bilhões de dólares americanos), enquanto os seus ganhos quase dobraram essa taxa de aumento (para 10,5 bilhões de dólares americanos)” (Kotler & Pfoertsch, 2006, p. 136 e 137). Provando-se que este é um investimento a longo prazo, observa-se que a Intel levou 5 anos a alcançar os primeiros resultados da sua estratégia de IB e 10 anos para atingir a liderança do mercado dos microprocessadores. Os parceiros da Intel também saíram beneficiados com a adoção do IB pois a inclusão dos microprocessadores no produto final dos OEM melhora a imagem dos OEM na mente dos consumidores permitindo o incremento das vendas e/ou do preço *premium*, nomeadamente nas fases iniciais do ciclo de vida do produto (Kotler & Pfoertsch, 2010). Conclui-se, portanto, que, apesar de não estar cientificamente provada a forma como o investimento numa marca se traduz no aumento do retorno financeiro, existem estratégias de gestão da marca como o IB que, quando bem-sucedidas, incrementam o referido retorno. Por este motivo impõe-se um aprofundamento do estudo da estratégia IB.

### ***1.3 Problema de Investigação***

Caracterizado o contexto e a relevância em que se desenvolve o presente estudo, esta secção esclarece as motivações académicas e de gestão que guiaram a realização desta tese bem como o problema a que se pretende dar resposta.

- **Motivações Académicas**

Numa primeira análise, a diminuta investigação registada na área da marca B2B quando comparada com a profusa investigação que se faz sentir no contexto B2C, podia fazer crer que aquele estudo era um indicador de irrelevância, mas tal conclusão não é correta. Lynch & De Chernatony (2004, p. 403) afirma que “a escassez de investigação académica sobre a marca B2B pode (erroneamente) levar à conclusão de que a marca não é importante em mercados B2B devido às características dos mercados organizacionais e à natureza da compra organizacional. *No entanto, estudos recentes nos Estados Unidos da América e no Reino Unido confirmam tanto a aplicabilidade como a importância das marcas em mercados B2B. Esta atenção da indústria não foi ainda acompanhada pelo interesse dos académicos*” (itálico da autora). Por isso, a nível

académico, pretende-se contribuir, com o presente trabalho, para o estudo das marcas B2B, o qual constitui, nos últimos anos, uma área de conhecimento que tem vindo a registar um interesse crescente da comunidade científica (Brown, Zablah, Bellenger & Johnston, 2011; Cretu & Brodie, 2007; Jensen & Klastrup, 2008; Lynch & De Chernatony, 2004; Ohnemus, 2009; Seyedghorban et al., 2016), nomeadamente no que concerne ao Capital da Marca (W.-J. Chang & Chung, 2016; Seyedghorban et al., 2016).

O incremento deste interesse é revelado pelo aumento do número de artigos publicados nas principais revistas científicas na área do marketing organizacional, que apesar de ainda diminuto, regista um crescimento significativo na última década e meia, fazendo com que algumas das principais revistas científicas na área do marketing cheguem a elaborar volumes dedicados a este ramo de investigação como é o caso: do *Spanish Journal of Marketing - ESIC* – vol. 22 n.º. 3 em 2018 “*New challenges in Brand Management - Brand equity and challenges on brand equity development*”; do *Journal of Product & Brand Management* – vol. 26 n.º. 5 em 2017; do *Industrial Marketing Management* – vol. 39 n.º. 8 em 2010 e vol. 40 n.º. 7 em 2011; do *Journal of Business & Industrial Marketing* – vol. 22 n.º. 6 em 2007; do *Advances in Business Marketing and Purchasing* – vol. 15 em 2009; *Journal of Brand Management* – vol. 11 n.º. 5 em 2004. Estes artigos e números especiais de revistas dedicados à marca B2B contribuirão para a criação de um corpo de conhecimento e investigação sólido e independente (Dampérat et al., 2014; Keränen et al., 2012; LaPlaca, 2013; Leek & Christodoulides, 2011; Seyedghorban et al., 2016).

O interesse da comunidade académica pelo estudo do Capital de Marca é também revelado apelo constante *Call for Papers* feito por diversos organizadores de conferências ao longo dos últimos anos como ilustram os seguintes casos:

- “*8th IBS Conference on Marketing Business Strategy November 15 & 16, 2019*”: em que os organizadores da conferência especificam que pretendem que sejam abordados temas relacionados com o Capital de Marca no contexto B2C (*Customer-based brand equity*) e no contexto dos mercados organizacionais (Hyderabad, 2019).

- “13th Global Brand Conference - Branding in the Digital Age: Innovation & Responsibility”: em o Capital da Marca é considerado como um dos principais temas que deve ser alvo dos artigos apresentados à discussão (Newcastle\_Business\_School\_Northumbria\_University, 2018)
- “3<sup>rd</sup> International Colloquium on Corporate Branding, Identity, Image and Reputation (COBIIR2017): Current and Future Trends, Developments and Challenges - September 7 and 8, 2017” sob alçada do *Journal of Business Research*: em que os organizadores solicitam a apresentação de investigações relativas a “programas de marketing e atividades implementadas pelas organizações com vista à gestão do Capital de Marca” (Middlesex\_University\_London & Univeristy\_of\_Calabria, 2017).

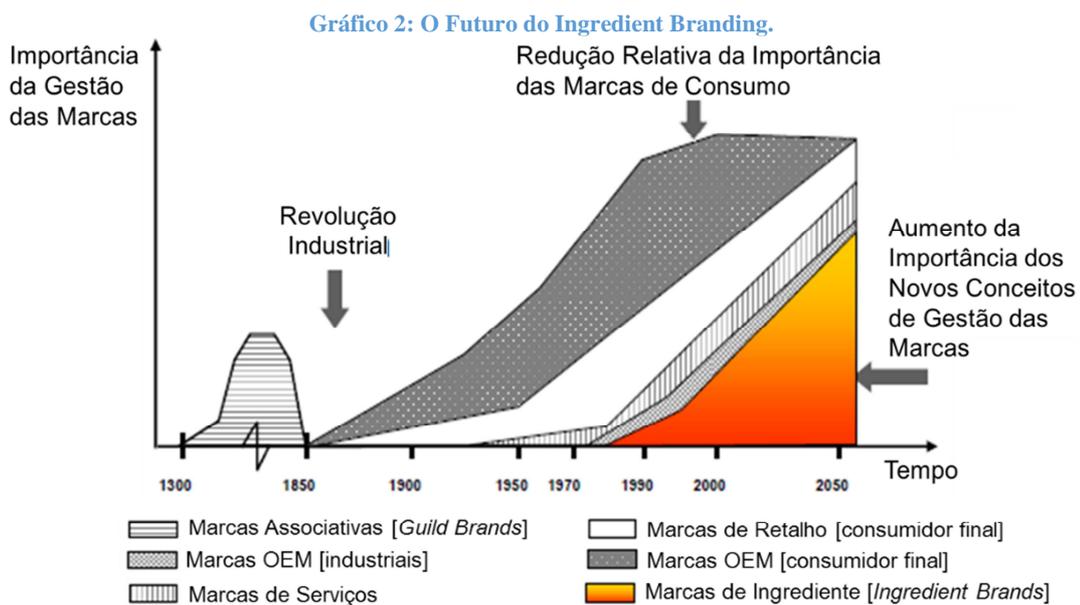
Adicionalmente, observando que a literatura científica ainda não conseguiu identificar cabalmente as dimensões do Capital de Marca em contexto B2B (Chatzipanagiotou, Christodoulides, & Veloutsou, 2019; Leek & Christodoulides, 2011), pelo que se espera que esta tese possa contribuir para o esclarecimento desta lacuna.

Além disso, observando o apelo da comunidade académica para o aprofundamento do estudo do IB (Newmeyer et al., 2014), sendo um dos benefícios reconhecidos desta estratégia multinível o incremento do Capital de Marca do FC (Kotler & Pfoertsch, 2010; Akshay R. Rao et al., 1999), procura-se compreender como a marca do FC influencia o Capital de Marca de um OEM, reconhecendo que, como ainda não foi possível alcançar um entendimento sobre quais são as dimensões do Capital de Marca nem no contexto B2B nem no contexto B2C (Christodoulides et al., 2015; Leek & Christodoulides, 2011), a identificação das dimensões do Capital de Marca quando adotada uma estratégia de IB merece uma investigação mais atenta, pelo que este trabalho pretende responder a esta lacuna. Uma primeira tentativa para suprir este hiato do conhecimento foi realizada por Pfoertsch e Chen em 2011, todavia, pela análise ao modelo e à forma como foi operacionalizado, foi possível identificar lacunas que se esperam preencher com a presente tese, como é o caso da utilização exclusiva de apenas uma subdimensão da Fidelização Comportamental e/ou Atitudinal para analisar o Capital da Marca nos relacionamentos B2B e B2B2C, quando outros investigadores indicam que a Fidelização deve ser observada em simultâneo por vários indicadores do

comportamento e das atitudes dos compradores perante a marca; a introdução de diferentes dimensões do Capital de Marca para os relacionamentos B2B, B2C e B2B2C sem fundamentar o motivo porque não recorreu às mesmas variáveis; a indicação de que os autores realizaram uma “série de entrevistas para questionar as opiniões” dos consumidores sobre as “medidas qualitativas” do Capital de Marca no relacionamento B2C (notoriedade, qualidade percebida, satisfação, confiança e associações à marca) mas recorrem a medidas quantitativas (escala de Likert) para as operacionalizar, também não tendo referido quantas “entrevistas” foram efetuadas e o processo de seleção dos inquiridos, não permitindo, desta forma avaliar-se a validade do estudo.

### • Motivações de Gestão

O elevado investimento requerido para a criação e manutenção de uma marca organizacional e, em particular, de uma estratégia de IB leva a que a comunidade empresarial deseje tomar decisões informadas sobre quais as dimensões que influenciam o Capital das Marcas envolvidas numa estratégia multinível. O presente trabalho procura responder a este apelo, num cenário em que as marcas B2B ganham crescente importância e se assiste à estabilização da relevância das marcas B2C, tendência que se espera manter nas próximas décadas (Kotler & Pfoertsch, 2010), como se observa no Gráfico 2:



Fonte: Kotler & Pfoertsch (2010, p. 332).

A pertinência assumida pelas marcas B2B, em particular daquelas que recorrem a estratégias de IB, leva que neste trabalho se queira a desenvolver um modelo que permita às empresas identificar:

- quais as dimensões que devem ser utilizadas para analisar o Capital de Marca e como essas dimensões que devem ser trabalhadas para elevar esse capital; e
- observar como o Capital de Marca é influenciado nos relacionamentos B2B, B2C e B2B2C.

Tendo em atenção as motivações anteriormente apresentadas e observando que a proposta de modelos de gestão do Capital de Marca B2B é uma das áreas que necessita de uma investigação mais profunda como afirmado por vários autores (Christodoulides et al., 2015; Leek & Christodoulides, 2011; Seyedghorban et al., 2016), nomeadamente quando as organizações recorrem a iniciativas de IB (Fabio Cassia & Magno, 2019; Helm & Özergin, 2015; Kotler & Pfoertsch, 2010; Malaval & Bénaroya, 2012; Newmeyer et al., 2014; Pfoertsch & Chen, 2011; Zhang et al., 2018), propõe-se neste trabalho responder ao seguinte **problema de investigação**:

***Como é que a marca de um componente (ingredient brand) influencia o capital de marca de um fabricante (host brand)?***

Este problema pode ser subdividido nas três seguintes **questões de investigação**:

- Q<sub>1</sub>: Como é que o fabricante (*host*) perceciona a relevância do capital de marca de um componente (*ingredient brand*)?
- Q<sub>2</sub>: Como é que o cliente final perceciona a relevância do capital de marca do fabricante?
- Q<sub>3</sub>: Como é que o cliente final perceciona a relevância do capital de marca de uma componente explicitamente incorporada na marca do fabricante?

Clarificadas as motivações académicas e de gestão do presente estudo e o problema a que se pretende dar resposta, na secção seguinte indicar-se-á a estrutura da tese com o objetivo de dar uma visão global e estruturada da investigação desenvolvida.

## ***1.4 Estrutura da Tese***

A presente tese encontra-se estruturada em sete capítulos. No capítulo corrente fez-se o enquadramento da investigação, clarificou-se a sua relevância para a comunidade académica e empresarial e identificou-se o problema de investigação que se pretende responder nesta tese. No capítulo seguinte, apresentar-se-á uma síntese do estado da arte relativo ao *Ingredient Branding* e ao Capital das Marcas B2C e B2B. Com base nesta revisão da literatura, no capítulo 3, será formulado modelo conceptual que se acredita dar resposta ao problema supracitado e suas questões específicas. Em seguida, no capítulo 4, será identificada a metodologia adotada, a qual se centrou numa abordagem qualitativa de estudo de caso suportada em documentos, registos em arquivos e entrevistas semiestruturadas. No capítulo seguinte, serão descritas as entidades escolhidas para implementar o caso de estudo (a líder mundial de componentes para bicicletas – a Shimano, Inc. – e uma empresa portuguesa de montagem de bicicletas – a Órbita – Bicicletas Portuguesas, Lda..) e os mercados em que operam. No penúltimo capítulo deste trabalho revelar-se-ão os resultados da pesquisa empírica efetuada, discutindo-os à luz das investigações anteriormente efetuadas e relatadas na revisão da literatura, fazendo-se a ponte com o problema de investigação apresentado. Esta tese terminará discutindo os principais contributos para a comunidade académica e empresarial que foram alcançados com este trabalho, bem como as suas limitações e sugestões de investigação futura.

# Capítulo 2. Revisão da Literatura

## *2.1 Introdução*

A comunidade empresarial, desde o início do século XX, reconheceu a relevância da marca no processo de tomada de decisão de compra nos mercados de consumo final. Pelo contrário, nos mercados organizacionais o recurso à marca era considerado dispensável por se defender que os compradores organizacionais apenas tinham em conta na sua decisão fatores racionais como o preço, o serviço, o tempo de entrega, etc. Com a globalização dos negócios, os fornecedores que operavam no mercado B2B viram aumentar substancialmente a sua concorrência, pelo que, para sobreviverem no mercado tiveram de optar entre padronizar a sua oferta para tentar satisfazer o maior número de clientes possíveis, mas elevando a possibilidade dos seus produtos serem facilmente substituídos por um concorrente que os vendesse a um preço inferior ou, então, optar por personalizar os seus produtos de acordo com as necessidades específicas de alguns dos seus clientes organizacionais, perdendo, desta forma poder negocial dada a dependência destes clientes para escoar os seus produtos.

Neste cenário, a marca surge, no início dos anos 90, como um dos elementos que os fornecedores que operavam no mercado organizacional podiam utilizar para se diferenciar. O abandono da teoria oportunista da troca em favor da abordagem comportamental, revela que o processo de decisão de compra organizacional é também influenciado por elementos emocionais como marca, a durabilidade do relacionamento, a confiança no parceiro de troca, entre outros. A marca passa a ser entendida como um elemento agregador de informações que podem ser utilizadas no processo de decisão de compra para reduzir o risco percebido das transações, trazendo um maior conforto e confiança para esse processo de decisão, uma vez uma decisão incorreta ao nível dos clientes organizacionais podem no limite, significar a sua falência, devido ao elevado investimento financeiro e influência que pode ter no processo produtivo. O aparecimento sucessivo de marcas B2B fortes, como Microsoft, a IBM, a Google, a Cisco Systems, a Oracle, a General Electric, a HP, a SAP, a Siemens, a FedEx, a Boeing, a Dell, a Carterpillar, a Mitsubishi ou a Intel, revelou aos fornecedores organizacionais que o uso da marca para se diferenciarem não só era possível mas,

acima de tudo, podia trazer benefícios assinaláveis, como a criação de uma base de clientes fiéis que, para além de reiterar as suas compras, recomenda a marca, a criação de barreiras à entrada de outros concorrentes, a possibilidade de cobrar preços *premium*, etc. A relevância da criação e manutenção de uma marca com elevado capital passa a ser uma prioridade para os fornecedores organizacionais que começaram a incentivar a comunidade académica a encontrar um modelo que permitisse identificar quais eram as fontes desse capital de marca.

Os investigadores desde sempre haviam defendido que a marca apenas era relevante nos mercados de consumo final, sendo nestes que concentravam todo o esforço de pesquisa. Todavia, o crescente aparecimento de casos de marcas de sucesso no mercado B2B e os constantes apelos dos gestores organizacionais, mudaram a atitude da comunidade científica em relação a este tema, levando a que os estudos sobre o Capital de Marca que inicialmente haviam sido desenvolvidos para o contexto B2C servissem de inspiração para o desenvolvimento de formulações que tivessem em conta as especificidades dos mercados organizacionais. Além disso, no início dos anos 90, o sucesso da campanha “*Intel Inside*” da produtora de microprocessadores para computadores Intel, veio chamar a atenção que esta estratégia de marca podia ser aplicada a peças e materiais componentes e matérias-primas indiferenciadas (*commodities*), podendo a sua adoção trazer inúmeras vantagens competitivas para os diferentes elementos da cadeia de fornecimento. No entanto, esta estratégia, apesar de vantajosa, não foi adotada inicialmente por muitos fornecedores organizacionais dado que a sua implementação obriga ao estabelecimento de uma aliança entre as Marcas B2B (*IB*) e Marcas B2C (*Host*) e que o fornecedor organizacional passe também a desenvolver ações comunicacionais junto dos consumidores finais, o que nem sempre é fácil e revela-se muito dispendioso. Pese embora estes condicionantes, os benefícios das estratégias IB tem vindo a fazer com que um número crescente de empresas adote esta estratégia, sendo fundamental que se conheça como ela pode influenciar o Capital de Marca das empresas intervenientes na aliança.

Neste capítulo começar-se-á por clarificar o que se entende por IB, quais as condições desejáveis para a sua adoção, o seu processo de implementação e os riscos e benefícios que envolve. Observar-se-á, pela descrição do processo de implementação de uma

estratégia de IB, que devem ser tidos em conta os relacionamentos B2B, B2C e B2B2C. Por este motivo, tendo em atenção o problema de investigação definido no capítulo anterior, é relevante que se analisem os modelos de Capital de Marca desenvolvidos para os mercados de consumo final e para os mercados organizacionais, por forma a identificar quais as potenciais dimensões do Capital da Marca que permitam a construção de um modelo de gestão do Capital de Marca numa situação de adoção de uma estratégia de IB.

## ***2.2 Ingredient Branding***

Os FC enfrentam uma concorrência cada vez mais feroz nos mercados organizacionais devido a mutações quer do lado da procura quer do lado da oferta. Do lado da procura, os compradores organizacionais, para aumentarem o seu poder negocial, tentam reduzir o leque de potenciais fornecedores a um único, fazendo com que os FC lutem entre si para conquistarem a posição de fornecedor principal. Do lado da oferta, a eliminação das barreiras económicas internacionais, o fácil acesso mundial às novas tecnologias e *know-how* e as pressões exercidas pelas economias emergentes da Ásia sobre as empresas da Europa, Estados Unidos da América (EUA) e Japão, fizeram com que o número de fornecedores a operar no mercado aumentasse substancialmente (Ulaga & Eggert, 2006). A fragmentação do mercado fez com que os atributos físicos dos produtos fossem cada vez mais um ponto de paridade, incrementando-se a concorrência pelo preço. Para sobreviverem, os FC começaram a recorrer a atributos intangíveis do produto, como a marca, como fatores diferenciadores dos seus concorrentes (Vargo & Lusch, 2004) e a empreender parcerias com outras empresas da sua cadeia de fornecimento (Bengtsson & Servais, 2005). De entre as formas de aliança de marcas, uma das que mais tem chamado à atenção da comunidade empresarial é o IB, nomeadamente após o sucesso da campanha “*Intel Inside*” de 1991 da Intel (D. A. Aaker, 1996a; Kotler & Pfoertsch, 2010; Malaval & Bénaroya, 2012) por reconhecidamente oferecer benefícios para as marcas envolvidas na aliança. Apesar do primeiro estudo que se tem conhecimento sobre o IB remontar a 1992 com Norris, o número de artigos publicados até à atualidade nas revistas científicas sobre esta estratégia multinível é diminuto (Moon & Sprott, 2016), podendo mesmo dizer-se que ainda está na “infância” o conhecimento sobre este tipo de aliança de marcas (Dalman

& Puranam, 2017; Malaval & Bénaroya, 2012), mas registando um crescimento significativo dos estudos científicos que versam o IB, nomeadamente no período 2014-2016 (Fabio Cassia, 2017) Nesta secção apresentar-se-á o conceito de IB, o seu campo e forma de aplicação e os benefícios e riscos da sua adoção, para que posteriormente se possa construir um modelo de gestão do Capital de Marca que responda ao problema de investigação formulado no capítulo introdutório desta tese.

## 2.2.1 Conceito de Ingrediente Branding

O *Ingredient Branding* (IB) é uma aliança de marcas em que, num dado produto final é aposta, para além da marca do fabricante desse produto - a *Marca Host* (*Marca B2C*) -, a marca de um ou mais fornecedores de componentes / ingredientes – a *Marca IB* (*caso especial das Marcas B2B*). Um exemplo desta utilização simultânea das marcas IB e *Host* pode ser observado na Figura 1. A campanha “*Intel Inside*” de 1990 e que ainda vigora atualmente é, talvez, o exemplo mais conhecido da aplicação de uma estratégia IB.

Figura 1: Exemplo de Aplicação de Marcas Ingrediente (Marcas IB – Marcas B2B) e Marca Host (Marcas B2C)



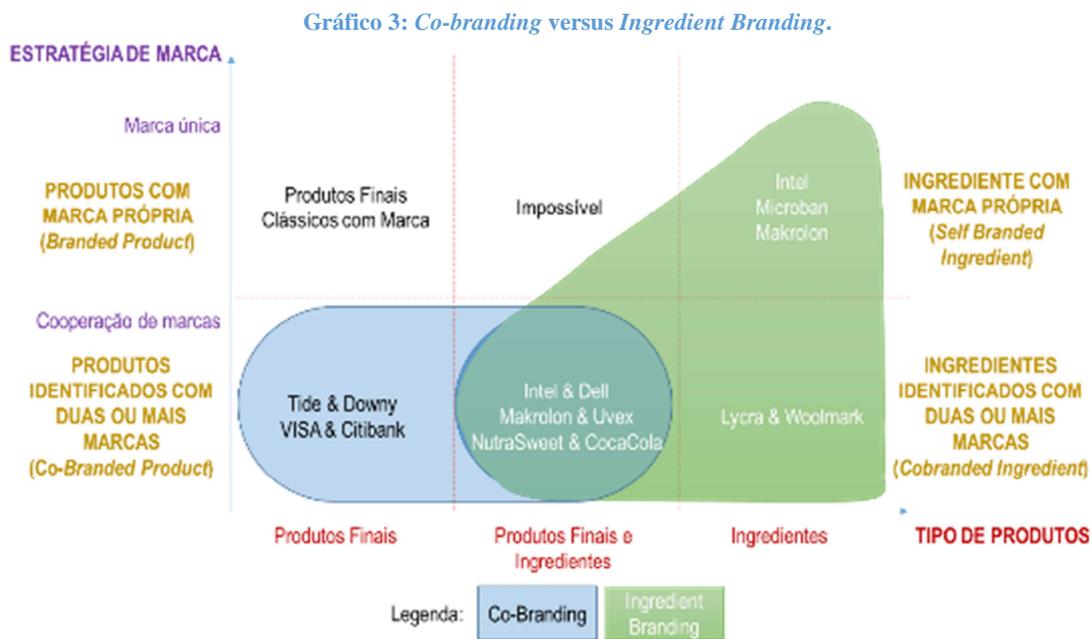
Fonte: Elaboração própria

No seio da literatura sobre gestão de marcas são muitas vezes confundidas as expressões IB e *Co-branding* (CB). Importa, pois, compreender as suas similitudes e diferenças. O CB origina uma oferta única ao mercado proposta por duas ou mais marcas diferentes

(Kotler & Pfoertsch, 2010) que podem pertencer ou não ao mesmo nível da cadeia de fornecimento (Chiambaretto, Gurão, & Le Roy, 2016), e que se unem para *transmitir atributos físicos ou simbólicos a essa oferta* identificada em simultâneo com as marcas aliadas durante a vigência dessa parceria (Cegarra & Michel, 2001). Cegarra & Michel (2001) defendem que quando duas marcas que se associam para gerar *atributos simbólicos* adicionais e os incorporar no produto final como se fossem ingredientes/componentes, está-se perante uma variante estratégia do CB que se pode designar por *Co-naming* ou *Co-branding* de Tipo Conceptual ou Simbólico (ex.: a aliança entre a Citroen e a BIC que associaram o Citroen Saxo e as canetas Bic para transmitir os atributos simbólicos da conveniência prática e simpatia aos dois produtos). No caso do IB, a oferta final é um único produto que ostenta, em simultâneo, as marcas do fabricante final (*Original Equipment Manufacturer*, OEM) e do FC, com o objetivo de salientar *os atributos físicos* desses ingredientes (Chiambaretto et al., 2016; Orazi, Spry, Theilacker, & Vredenburg, 2017). Por esse motivo, o IB é também designado na literatura académica como *Estratégia de Marca Composta ou Marca Componente / Ingrediente ou Integração Física do Produto* (Kotler & Pfoertsch, 2010) ou *Composite Branding Alliance* (Cegarra & Michel, 2001). Saliente-se o facto de, na definição dada, o IB ser uma aliança formada obrigatoriamente entre um FC e um OEM, na qual as duas marcas colaboram na melhoria dos *atributos físicos* do produto final através da incorporação neste último do *know-how* e experiência do FC e do OEM e em que o FC, para além de comunicar com os seus clientes organizacionais, comunica também diretamente com os clientes finais mostrando-lhes os benefícios obtidos no desempenho do produto final pela inclusão dos seus componentes (Cegarra & Michel, 2001). Esta comunicação dos FC com os consumidores finais visa criar uma procura derivada que incentive os consumidores finais a solicitarem aos OEM a inclusão no produto final aqueles componentes (Chiambaretto et al., 2016; Kotler & Pfoertsch, 2010). Assim, a forma de implementação do IB descrita, justifica que este também seja apelidado de *CB Vertical* (Cegarra & Michel, 2001) ou *Estratégia (de Marketing) Multinível* (Carsten Baumgarth & Freter (2001) *apud* Kotler & Pfoertsch (2010)). Desta forma, Cegarra & Michel (2001) defendem que o IB é um caso particular de CB. Todavia, existem investigadores como Carsten Baumgarth (2001) que defendem que o CB e o IB são

estratégias de gestão de marca completamente distintas mas que, para algumas ofertas, se podem sobrepor como se observa no Gráfico 3.

:



Fonte: Baumgarth & Freter (2001, p. 320)

Nesta tese, considera-se que o IB é aliança entre uma Marca de um Componente / Ingrediente (Marca IB, caso particular de uma Marca B2B) que opera no mercado organizacional e uma Marca *Host* que opera no mercado do consumo final, em que o FC, pela sua forma de comunicação e distribuição, efetua uma abordagem simultânea ao contexto B2B2C. A obrigatoriedade de integração do componente no produto final faz com que fiquem fora do campo de aplicação do IB os produtos organizacionais relacionados com os bens de capital (ex.: instalações e equipamentos) e os fornecimentos e serviços externos (ex.: serviços de consultadoria jurídica), restringindo-se a sua aplicação apenas a (Kotler & Keller, 2015):

- matérias-primas (ex.: a lã da Woolmark a incorporar em peças de vestuário fabricadas por marcas de OEM como a Levis);
- materiais componentes (ex.: o adoçante da NutraSweet incluído em produtos alimentares ou bebidas fabricadas por OEM como a Coca-Cola);

- peças componentes (ex.: as rodas pedaleiras produzidas pela Shimano e inseridas nos quadros das bicicletas fabricadas / montadas por OEM como a Trek, Giant, Specialized ou Órbita).

Apesar de ter sido uma estratégia inicialmente utilizada pela indústria química nos anos 60 (ex.: a Down Chemical com a Styron e a BASF com a Luran), o IB só começou a ser considerado como uma importante ferramenta de gestão da marca e a granjear a atenção da comunidade empresarial com o sucesso da campanha da “Intel Inside”, em 1990. Rapidamente outras empresas dos mais diversos setores de atividade começaram a adotar esta estratégia, a qual continua a conquistar novos aderentes, como se pode observar na Figura 2:

Figura 2: Exemplos de Marcas Ingrediente (Marcas IB).





Fonte: Elaboração própria, baseado em Aaker (1996a), Erevelles, Stevenson, Srinivasan & Fukawa (2008), Kotler & Pfoertsch (2010), Malaval & Bénaroya (2012), Ugglá (2006), Vucurevic (2017).

O sucesso alcançado em indústrias tão distintas, é expectável que os FC continuem a implementar cada vez mais estratégias de IB, transformando as suas marcas B2B tradicionais e, em muitos casos desconhecidas, em marcas poderosas com elevado Capital de Marca (Malaval & Bénaroya, 2012). Para o desenvolvimento de modelo de gestão do Capital da Marca numa situação de adoção de uma estratégia IB é necessário compreender o funcionamento desta estratégia e as condições que devem vigorar no mercado que facilitam a sua adoção bem-sucedida, pelo que a próxima secção será dedicada a esses aspetos.

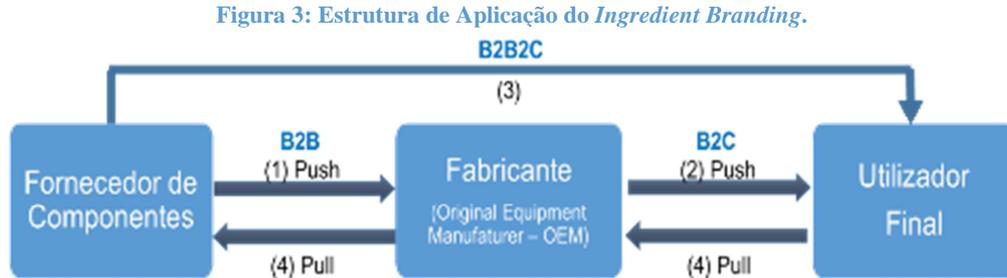
## 2.2.2 Processo de Implementação do *Ingredient Branding*

A estratégia IB ao ser observada à luz de uma cadeia de fornecimento envolve três entidades:

- i. os fornecedores de componentes ou ingredientes que disponibilizam matérias-primas, materiais componentes ou peças componentes sob a sua própria marca (Marca IB);
- ii. os compradores organizacionais que incorporam os componentes / ingredientes dos FC no fabrico do seu produto final, vendendo este produto sob a sua própria marca (Marca *Host*) em associação com a Marca IB, e

iii. os consumidores / utilizadores finais que adquirem o produto final aos OEM que incorpora os componentes dos FC.

Estas três entidades estão interligadas segundo três relacionamentos como se observa na Figura 3:



Fonte: Pfoertsch & Chen (2011, p. 41)

Na cadeia de fornecimento, formada pelo relacionamento entre os FC e os OEM (etapa 1: relacionamento B2B) e pelo relacionamento entre os OEM e os consumidores finais (etapa 2: relacionamento B2C), cada vendedor, em cada uma das fases, estimula o seu comprador direto a adquirir o seu produto criando um efeito *push* (empurrar). Em simultâneo, os FC efetuam ações de comunicação diretamente junto do consumidor final (etapa 3: relacionamento B2B2C), para que este, ao comparar ofertas concorrentes, reconheça a qualidade superior de um produto final com as marcas IB e *Host* e que, por isso, decida adquirir este produto, originando uma procura derivada que força os operadores intermédios da cadeia a utilizarem determinado ingrediente (efeito *pull*, puxar) (etapa 4) (Kotler & Pfoertsch, 2010; Luczak et al., 2007; Pfoertsch & Chen, 2011).

Para que a estratégia IB seja bem-sucedida não basta apenas que FC e OEM colaborem. Luczak et al. (2007) observam que a implementação e o desenvolvimento de uma estratégia de IB iniciada pelos FC para *estabelecer e incrementar o seu Capital de Marca percorre diferentes fases* que podem ser sumariadas na Tabela 6 e que comportam um conjunto de implicações para a estratégia que devem ser atendidas.

Tabela 6: Ciclo de Vida de uma Estratégia de IB.

Fases	Implicação para a Gestão	Descrição
Fase 0: Marca B2B	Análise do Potencial	A Marca B2B é desconhecida do consumidor final, pelo que cinge a sua atuação ao mercado organizacional, mas começa a ponderar os riscos e benefícios de implementar uma estratégia de IB. Ex.: Os ingredientes à base de soja da Solae (atual DuPont Nutrition and Health) podem ser incluídos em alimentos para consumo humano e animal.
Fase 1: Aumento da Reputação	Necessidade de encontrar o parceiro correto	A marca ingrediente desconhecida considera vantajosa a implementação de uma estratégia IB, pelo que procura associar-se a um ou vários OEM com quem já tem uma relação duradora e cuja marca B2C tem uma elevada notoriedade junto dos utilizadores finais, para beneficiar dessa associação. Depois de identificado o parceiro correto e estabelecida a aliança, os FC começam a promover os benefícios da sua marca B2B junto dos consumidores finais e, em simultâneo, o produto final passa a ostentar as marcas do OEM e do FC. Com esta apresentação conjunta das duas marcas, os FC procuram incrementar a notoriedade da sua marca beneficiando da reputação do produto final. Em contrapartida, suportam parte das despesas de comunicação do OEM e fornecem o componente a preços mais reduzidos. Ex.: os semicondutores óticos da DPL (Texas Instruments) implementados nos sistemas de projeção oferece uma imagem vívida e precisa com cores vibrantes.
Fase 2: Abrir Caminho no mercado	Cobertura da totalidade do Mercado	Quando os consumidores reconhecem a qualidade superior dos ingredientes solicitam aos OEM a incorporação dos componentes no produto final, registando-se um incremento substancial das vendas. Nesta fase, a Marca IB torna-se conhecida por si própria, pelo que pode sair da sombra da Marca <i>Host</i> . Por este motivo, os FC são incentivados a efetuar ações de comunicação junto dos consumidores finais e ter uma redobrada atenção sobre a sua colaboração com os OEM. Ex.: As placas de vídeo, unidades de processamento gráfico da Nvidia implementados nos computadores prometem melhorar o desempenho e os gráficos de jogos e programas profissionais de <i>design</i> e processamento de imagem.
Fase 3: Retorno da reputação, Sinergia	Manutenção dos parceiros felizes	O incremento da procura derivada leva a que os FC conquistem quota de mercado e possam apoiar os seus parceiros de negócio, observando-se diversas sinergias entre a marca B2B e a marca B2C. Os OEM são agora compensados por terem inicialmente efetuado a aliança, lucrando com o incremento do Capital de Marca, mas ficando mais dependentes dos seus fornecedores e das alterações estratégicas destes últimos. Ex.: Os componentes para bicicletas da Shimano cobrem 80% a 90% do mercado, apoiando os OEM no desenvolvimento de novos modelos.
Fase 4: Efeito "Fiesco"	Desenvolvimento de uma nova vantagem competitiva	No término da vida de uma estratégia de IB verifica-se que a notoriedade da marca dos FC já não depende da Marca <i>Host</i> , pelo que os FC podem escolher quais são os clientes que vão fornecer, mas não podem deixar de comunicar a sua marca junto dos consumidores finais, uma vez que, caso o façam, a sua notoriedade decrescerá com o tempo e, conseqüentemente, as suas vendas reduzir-se-ão pela diluição do efeito <i>push</i> . A omnipresença da marca do FC faz com que esta deixe de constituir um elemento diferenciador, incentivando a que novos concorrentes do FC entrem no mercado com produtos inovadores e que os OEM, por terem produtos indiferenciados, enfrentem um mercado em que o elemento principal de decisão passa a ser o preço. A única solução para os FC manterem as suas posições é desenvolverem uma nova vantagem competitiva. Ex.: A Intel tem atualmente mais de 18.000 parceiros, estando os seus microprocessadores patentes na generalidade dos computadores, pelo que o efeito do IB deixou de se fazer sentir. Tal situação abriu o caminho à discussão da quota de mercado dos OEM com base no preço e permitiu que outros concorrentes da Intel tentassem penetrar no mercado com iniciativas inovadoras como é o caso da AMD na indústria dos jogos, contudo a Intel continua a efetuar campanhas junto dos consumidores finais para garantir a aceitação e a notoriedade da marca junto destes atores da cadeia de fornecimento.

Fonte: Elaboração própria, baseado em Butnariu (2017), Kotler & Pfoertsch (2010) e Luczak et al. (2007)

As fases do Ciclo de Vida do IB podem durar vários anos a serem ultrapassadas (Luczak et al., 2007), podendo, no seu conjunto, durar cerca de 5 a 10 anos (Larraufie, 2017). Por esse motivo, para conhecer o impacto das suas atividades de IB, os FC devem constantemente analisar o progresso do Capital de Marca, pelo que se impõe que se estabeleça um modelo de gestão que o permita efetuar. Apesar de uma estratégia de IB poder ser implementada em qualquer fase do ciclo de vida de um produto (Luczak et al., 2007), o seu sucesso depende, em grande medida, das condições em que o FC e o OEM operam no mercado. Luczak et al. (2007) e Kotler & Pfoertsch (2010) identificaram seis condições que favorecem a adoção bem-sucedida do IB e se resumiam na Tabela 7:

**Tabela 7: Condições de Mercado Favoráveis à Implementação de uma Estratégia de IB.**

1	Exista um reduzido número de FC e um número elevado de OEM, sendo o mercado dominado por critérios de qualidade e inovação e não apenas pelo preço (ex.: O número de FC de sistemas de mudanças para bicicletas é bastante reduzido, concentrando a Shimano mais de 80% da quota de mercado, sendo o mercado das empresas que montam bicicletas bastante fragmentado).
2	O componente ou ingrediente seja fundamental para o desempenho funcional do produto final (ex.: os microprocessadores da Intel são reconhecidos por influenciarem, de forma determinante, o desempenho dos computadores em que estão inseridos).
3	O produto final seja complexo e montado com componentes de diferentes empresas, as quais, por vezes, podem vender esses componentes em separado (Ex.: os bancos da Recaro ou os pneus Michelin na indústria automóvel).  Observe-se que quando estão reunidas as condições 2 e 3, os primeiros FC a entrarem no mercado através de IB obtêm maiores vantagens. Estas vantagens são reforçadas com o incremento da sofisticação e do conhecimento do cliente final sobre as características do produto e / ou quando o mercado se encontra em crescimento permitindo um incremento das vendas. Este aumento das vendas pode ser obtido em valor ou em quantidade, mas é ainda mais reforçado se o ingrediente for versátil e se puder aplicar a vários setores em simultâneo (ex.: o Teflon da DuPont é aplicável em diversos equipamentos da indústria química e alimentar).
4	O componente ou ingrediente seja altamente diferenciado e inovador, normalmente protegido por uma patente ou por uma vantagem competitiva que não pode ser facilmente copiada pelos concorrentes e acrescenta uma aura de qualidade ao produto final que é valorizada pelo cliente (ex.: o laminado têxtil Gore-Tex da Gore é um ingrediente que permite que roupas e calçado sejam resistentes à água; o Teflon da Dupont é um componente que garante que diversos produtos da indústria química e alimentar fiquem antiaderentes).
5	A marca do OEM e / ou o produto final não sejam reconhecidos pelos consumidores finais porque: a categoria do produto é relativamente nova ou os compradores não compram o produto com muita frequência ou a diferenciação percebida é baixa. Nestes casos, a associação da Marca <i>Host</i> com uma marca componente de elevada notoriedade e com alto valor percebido pode aumentar o valor de marca do produto final por lhe associar uma imagem de qualidade e desempenho, incrementando, desta forma, a sua diferenciação em relação às restantes ofertas (ex.: a Lycra da Dupont é um componente usual em produtos têxteis).
6	A reputação e a imagem do produto final possam ser utilizadas de forma positiva para suportar as atividades do FC, o qual, por ter efetuado investimentos significativos na marca das ofertas do OEM, é apoiado pelo fabricante do produto final (Ex.: Intel e as marcas de computadores).

Fonte: Elaboração própria, baseado em Kotler & Pfoertsch (2010) e Luczak et al. (2007)

Não sendo obrigatória a presença de todas as condições patentes na Tabela 7 é desejável que vigorem no mercado a maior parte delas. Todavia a verificação destas condições não garante o sucesso do IB, pelo que os FC e o OEM devem ponderar os benefícios e os riscos da adoção desta estratégia multinível. Na próxima secção serão apresentados os riscos e benefícios que os vários investigadores foram comprovando nas últimas três décadas.

### **2.2.3 Riscos e Benefícios da Implementação de uma Estratégia de *Ingredient Branding***

O sucesso alcançado com a implementação de estratégias de IB por diferentes empresas no contexto B2B2C, onde marcas B2B e B2C desconhecidas se transformaram em marcas poderosas com um elevado Capital de Marca (Malaval & Bénaroya, 2012), fez com que a comunidade empresarial começasse a adotar cada vez mais esta estratégia multinível como forma de se diferenciar e alcançar vantagens competitivas assinaláveis. Contudo, casos de insucesso de adoção do IB vieram revelar que esta estratégia também comporta riscos. Apesar de ainda existirem poucos estudos que versam o IB, os existentes centram-se nomeadamente na identificação dos potenciais efeitos positivos e negativos que os diversos atores da cadeia de fornecimento podem ser sujeitos no âmbito de uma estratégia de IB. Na Tabela 8 sintetizam-se os principais riscos e benefícios que os investigadores comprovaram observar-se quando é adotada uma estratégia de IB.

**Tabela 8: Riscos e Benefícios do IB para o FC e para o OEM.**

	Riscos	Benefícios
Fornecedor de Componentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vulnerabilidade à publicidade negativa envolvendo a marca do OEM;</li> <li>• Aumento da dependência da qualidade do produto final e, conseqüente, aumento do potencial da imagem da marca do FC ser danificada pela falha do produto final;</li> <li>• Transformação da marca do FC num alvo visível para os ataques da concorrência;</li> <li>• Possibilidade de a marca do OEM copiar o produto do FC, tornando-se um concorrente;</li> <li>• Incremento dos encargos financeiros decorrentes da comunicação com o consumidor final e maior dispêndio de tempo;</li> <li>• Aumento do potencial de conflitos com os OEM ou da sua resistência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do Capital de Marca do FC;</li> <li>• Incremento da notoriedade da marca do FC junto dos consumidores finais;</li> <li>• Melhoria das margens de lucro obtidas pelo crescimento do volume de vendas e / ou do preço prêmio ou obtidas pela redução de custos decorrentes de economias de escala alcançadas pelo aumento da base de clientes;</li> <li>• Aumento da procura dos componentes por parte dos OEM (e em alguns casos dos clientes finais quando o FC vende os seus produtos também no mercado de consumo final) e conseqüente criação de uma base de clientes fidelizados – efeito <i>pull</i> e “redução” do comprimento da cadeia de fornecimento;</li> <li>• Incremento da quota de mercado;</li> <li>• Redução da intermutabilidade do componente, criando formas de diferenciação, com o conseqüente aumento da vantagem competitiva em relação aos outros FC;</li> <li>• Redução do poder de mercado dos OEM;</li> <li>• Maior durabilidade do relacionamento entre o FC e os OEM;</li> <li>• Criação de barreiras à entrada no mercado por parte de novos concorrentes.</li> </ul>
Fabricante do Produto Final (OEM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do risco potencial da imagem da marca do OEM ser danificada;</li> <li>• Enfraquecimento dos seus próprios produtos;</li> <li>• Possibilidade de perda de clientes para o FC;</li> <li>• Aumento da gestão da marca em torno de um produto central;</li> <li>• Possibilidade de deixar de existir uma vantagem competitiva sustentável se não existir um contrato de exclusividade com o FC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do acesso aos canais de distribuição;</li> <li>• Incremento da quota de mercado;</li> <li>• Incremento da vantagem competitiva, dado que a percepção de qualidade (imagem) do produto final é melhorada pela utilização da Marca IB;</li> <li>• Aumento da diferenciação da Marca do OEM das marcas dos seus concorrentes;</li> <li>• Redução da sensibilidade dos compradores às variações do preço;</li> <li>• Redução do custo dos ingredientes / componentes e garantia de acesso prioritários aos materiais produzidos pelo FC;</li> <li>• Vantagem na introdução de novos produtos;</li> <li>• Partilha dos custos de promoção, produção, investigação e desenvolvimento, conhecimentos e experiência anterior;</li> <li>• Partilha do risco, recursos e capacidades.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria, baseado em D. A. Aaker (2003), Bengtsson & Servais (2005), Desai & Keller (2002), Erevelles et al. (2008), Janiszewski & Stijn (2000), Kotler & Pfoertsch (2006), Kotler & Pfoertsch (2010), Linder & Seidenstricker (2017), Luczak et al. (2007), McCarthy & Norris (1999), Norris (1992), C. W. Park, Jun, & Shocker (1996), Swaminathan et al. (2012), Simonin & Ruth (1998), Akshay R. Rao et al. (1999), Washburn, Till, & Priluck (2000), Venkatesh & Mahajan (1997)

Em caso de sucesso na implementação de uma estratégia de IB, um dos benefícios mais apontados pela comunidade acadêmica é o incremento do Capital da Marca. Desde 1992, os raros estudos apresentados na área do IB tentam demonstrar de forma parcelar os efeitos do incremento da notoriedade e da qualidade percebida na intenção de compra dos consumidores finais (elemento da fidelidade atitudinal), mas não existe um estudo holístico que englobe todas estas dimensões e que as estude em cada um dos

relacionamentos B2B, B2C e B2B2C, dificultando análise do seu impacto no Capital de Marca. Considera-se que o contributo parcelar dos estudos já desenvolvidos deve ser aqui referido pois acredita-se que podem ajudar na construção de um modelo de Capital de Marca numa situação de adoção de uma estratégia IB, pelo que nos parágrafos seguintes expõem-se os resultados mais relevantes identificados até ao momento.

O aumento da qualidade percebida é justificado por Park et al. (1996) e Akshay R. Rao et al. (1999) com base na Teoria da Sinalização de Spence (1973). Segundo esta Teoria, a adição de uma segunda marca ao produto final incrementa a expectativa de qualidade ser superior porque a “soma” dos significados atribuídos a cada marca de forma isolada resulta numa avaliação superior dos atributos conferidos ao conjunto das marcas (C. W. Park et al., 1996; Akshay R. Rao et al., 1999), o que leva a um aumento da probabilidade do produto final ser experimentado (Dalman & Puranam, 2017). Malaval & Bénaroya (2012) afirmam que esta perceção de qualidade adicional do produto final resulta da tomada de consciência, por parte do consumidor, das características do ingrediente da Marca IB contido no produto da Marca *Host* que funcionam como:

- uma garantia da qualidade tecnológica do produto final, como é o caso de marcas como a Intel enquanto marca que é associada à velocidade de um microprocessador; ou da Gore-Tex como marca que produz o tecido respirável dos equipamentos desportivos; da Dolby e da Bose enquanto marcas que garantem a qualidade do som dos equipamentos em que estão instaladas; da Zeiss como marca que produz lentes óticas de elevada qualidade para a Varilux Crizal e a Essilor (oftalmologia) ou para a Sony (fotografia); entre outras.
- ou uma garantia da autenticidade dos ingredientes que constituem o produto final. Neste caso, a autenticidade dos componentes pode entender-se como uma forma de garantir a origem de um dado produto, com denominações de origem (ex.: selo de garantia do “Vinho do Porto”) ou a produção de um determinado componente por uma determinada empresa (ex.: Shimano) ou a genuinidade de um dado componente (ex.: aposição do logótipo da Woolmark).

Akshay R. Rao et al. (1999) afirmam ainda que esta melhor avaliação da qualidade percebida tem um impacto positivo na fidelização dos consumidores, ao levar os clientes a disponibilizarem-se para pagar um preço prémio para obterem o produto.

Todavia, alguns investigadores chamam a atenção que a adição de outra ou outras marcas ao produto final para além da marca do OEM não incrementa obrigatoriamente a qualidade percebida desse produto, porque, caso isso fosse sempre verdade, faria sentido continuar a adicionar continuamente novas marcas. Voss & Gammoh (2004) estudaram casos de associação de três marcas encontrando situações em que a qualidade percebida aumentou e outras em que isso não se verificava quando comparado com o nível de qualidade percebido com um produto identificado com duas ou apenas uma marca. Assim, o incremento da qualidade percebida de um produto final que ostente duas ou mais marcas pode depender da qualidade percebida que cada uma das marcas tinha antes da aliança. McCarthy & Norris (1999) mostraram que quando uma marca IB com elevada percepção de qualidade se associa a uma marca OEM entendida como de qualidade moderada, a percepção da qualidade do produto final aumenta, mas se ambas as Marcas IB e *Host* são, à partida, consideradas como de elevada qualidade, a sua associação não tem qualquer impacto para as marcas envolvidas.

Em simultâneo com a dupla identificação do produto final com as Marcas IB e *Host*, a realização de um conjunto de ações de marketing direto efetuadas pelos FC e OEM sobre o cliente final ajudam-no a tomar consciência dos atributos de cada uma das marcas (Dalman & Puranam, 2017), permitindo a integração, na Marca *Host*, dos atributos mais importantes da Marca IB através da transferência de *know-how* e emoções (Moon & Sprott, 2016), o que leva a um aumento da notoriedade dos ingredientes integrados no produto final (Butnariu, 2017). O aumento da visibilidade do componente funciona como uma forma de diferenciação do produto final em relação aos seus concorrentes, fortalecendo a notoriedade de ambas as marcas (Malaval & Bénaroya, 2012). Esta maior notoriedade das marcas envolvidas na aliança IB permite a construção de uma imagem forte que incrementa a procura de produtos do OEM que incluam os componentes do FC, gerando-se um efeito *pull* (Worm & Srivastava, 2014). Simonin & Ruth (1998) chamam a atenção para o facto de os benefícios resultantes da aplicação de uma estratégia IB poderem ter diferentes magnitudes para o FC e para o OEM. Estes investigadores mostraram que, se originalmente ambas as marcas têm uma elevada notoriedade, os efeitos obtidos pela aplicação do IB são similares, mas, quando uma delas é mais conhecida do que outra, a que é menos familiar obtém benefícios superiores do que a sua parceira. O estudo de Lou, Tsai, & Yan (2007) relaciona os

efeitos do sucesso ou insucesso da estratégia IB com o nível inicial de notoriedade das marcas envolvidas. Estes investigadores mostram que em caso de sucesso da implementação da estratégia IB, quando as marcas têm uma notoriedade inicial idêntica, ambas as marcas envolvidas têm impactos positivos, mas Marca *Host* é a mais beneficiada, contudo se uma das marcas tem uma notoriedade inicial superior à da outra, a marca com menor notoriedade inicial obtém maiores benefícios com a implementação do IB. Por outro lado, em caso de insucesso da estratégia de IB, se inicialmente as duas marcas tiverem igual nível de notoriedade, a marca do FC é a mais castigada com a falha, mas se uma das marcas tiver uma notoriedade inicial superior do que a outra, o falhanço da estratégia IB penaliza mais a marca com maior notoriedade inicial. O trabalho de Radighieri et al. (2014) confirma os resultados obtidos por Lou et al. (2007) exceto no caso em que a implementação do IB é mal sucedida e inicialmente há uma marca com maior notoriedade que outra. Neste estudo mostra-se que, nesta situação, se a marca inicialmente com mais familiaridade for a Marca IB, a marca que sofre mais efeitos nefastos é a Marca *Host*, mas se inicialmente a Marca *Host* for a mais forte, ambas as marcas envolvidas na estratégia IB são igualmente afetadas pelos efeitos adversos do insucesso daquela estratégia. Por fim, deve referir-se os trabalhos de Newmeyer et al. (2014) que mostram que o sucesso da implementação da estratégia IB tem um impacto positivo nas intenções de compra dos OEM, decorrente do efeito *pull* gerado pela procura derivada dos consumidores finais.

Conclui-se, da investigação efetuada até ao momento que a adoção de uma estratégia de IB pode ter impactos positivos e negativos, pelo que a previamente à sua implementação, as entidades envolvidas devem ponderar: i) a relação riscos-benefícios para ver se a adoção de tal estratégia multinível é vantajosa em termos globais, ii) a forma como devem ser seleccionados os parceiros e iii) o que cada um traz para a aliança (Linder & Seidenstricker, 2017). A magnitude dos benefícios em relação aos riscos justifica que, em muitos casos, esta forma de aliança de marcas seja uma boa alternativa para a gestão bem-sucedida das marcas e para a construção de valor para os clientes (Butnariu, 2017). Justifica-se, por isso, que se identifique um modelo de gestão do Capital de Marca e as suas dimensões que permitam responder ao problema de: “*Como é que o capital da marca de um componente (ingredient brand) influencia o capital da marca de um fabricante (host brand)?*”. Para construir o suporte teórico desse modelo,

uma vez conhecido o que se entende por IB, o seu processo de funcionamento, as condições de mercado favoráveis à sua implementação e os seus riscos e benefícios potenciais, resta analisar os modelos de Capital de Marca propostos para os contextos B2C, B2B e B2B2C. Esta análise será efetuada no subcapítulo subsequente.

### ***2.3 Capital de Marca***

No capítulo introdutório desta tese observou-se que o Capital de Marca, desde os anos 90 até à atualidade, tem-se constituído como uma das principais áreas de investigação em Marketing, estando esta expressão entre os elementos do Top 10 das principais palavras-chave referidas dos artigos científicos e livros listados nas principais bases de dados e motores de busca académicos (*Web of Science, Science Direct, EBSCOhost e Google Scholar*) (W.-J. Chang & Chung, 2016; Oliveira et al., 2017; Sarker et al., 2019). Apesar do Capital de Marca ser estudado há cerca de três décadas, ainda não foi possível chegar a um consenso sobre a sua definição e sobre os componentes dos modelos para a sua gestão. Por isso, nesta secção, após uma breve clarificação do percurso percorrido até chegarmos às Marcas Comerciais Modernas, pretende-se apresentar as definições de Capital de Marca e os modelos de gestão desse capital que foram estudados por diferentes investigadores académicos, no sentido de identificar quais as principais fontes de Capital de Marca que poderão ser utilizadas para influenciar a tomada de decisão de compra num contexto B2B2C quando adotada uma estratégia de *Ingredient Branding*.

A utilização das marcas em contexto comercial fez-se sentir, como se verá, principalmente, no século XX. Essa intensificação do uso das marcas pela comunidade empresarial não foi acompanhada, em simultâneo, pelos académicos, uma vez que estes consideravam que este era um assunto com pouca relevância em termos empresariais, sendo escassas as investigações sobre a marca até à década de 80. O crescente número de empresas que aplicavam com sucesso as marcas e o seu papel preponderante no alcance de vantagens competitivas fortes e sustentáveis, fez com que os académicos passassem a dar atenção à marca. Esta evolução fez com que as primeiras propostas de modelos de gestão do Capital de Marca surgissem apenas no início da década de 90 com Aaker (1991, 1992a, 1992b, 1996b) e Keller (1993, 2001b, 2003), os quais

apresentaram os artigos seminais teóricos que serviram de base de inspiração para a maioria dos modelos desenvolvidos tanto nos mercados B2C, B2B e B2B2C.

### **2.3.1 Das Marcas ao Capital de Marca**

A partir do Neolítico e até ao fim da Idade Moderna é possível observar que as marcas utilizadas eram muito rudimentares. Yang et al. (2012) e Moore & Reid (2008) designam estas primeiras marcas de Proto-Marcas ou Marcas Ancestrais (em inglês “*marks*”), revelando que estas tinham essencialmente uma função de identificação. Na Pré-História e na Idade Antiga essa função de identificação prendia-se com a posse de determinado bem, como por exemplo, gado ou edifícios. Durante a Idade do Bronze e até à Era Moderna, as Marcas Ancestrais assumiram o papel de identificação da origem do produto nas trocas comerciais que eram realizadas. Essa identificação de origem podia estar relacionada com o local de onde provinha a matéria-prima ou o produto ou com a identificação do produtor, vendedor, departamento estatal ou associação de profissionais artesãos que permitia a comercialização do produto, funcionando, nestes casos também como um selo de garantia de um determinado padrão de qualidade e como uma forma de diferenciação dos produtos (K. Moore & Reid, 2008; Yang et al., 2012).

As “Marcas Modernas” (em inglês “*brands*”), tal como as conhecemos atualmente, surgiram durante a Idade Contemporânea, mas não é consensual a data em que essas marcas surgiram. Enquanto Farquhar (1990) defende que este tipo de marcas apareceram no início do século XVI com a marcação, pelos produtores de whisky escoceses, dos seus barris com um ferro em brasa que atestava a origem e a qualidade dessa bebida, Yang et al. (2012) defendem que o uso comercial das marcas (modernas) só ocorreu a partir de 1870, ano em que passou a ser possível, nos Estados Unidos da América (EUA), registar *trademarks*, nas indústrias do tabaco e de medicamentos patenteados. Yang et al. (2012) explicam que nestes setores, as empresas, para enfrentarem a forte concorrência que se fazia sentir, recorriam a marcas para fortalecer as associações que os consumidores estabeleciam entre a marca e o produto e para facilitar o reconhecimento do produto, tentando, deste modo, influenciar a tomada de decisão de aquisição por parte dos clientes. Também Briciu & Briciu (2016), reforçando esta ideia

de que a gênese das marcas comerciais radica no século XVIII, explicam que a Revolução Industrial levou ao incremento substancial da produção local, obrigando a um alargamento territorial dos mercados servidos e, conseqüentemente, à necessidade de criar um elemento que permitisse aos consumidores identificarem rapidamente os produtores e que funcionasse como garantia de origem e qualidade. Assim, as fábricas, para além da aposição de marcas nos seus produtos individuais, passaram também a marcar as suas embalagens (barris ou caixas) com o seu logótipo e imagens com vista a convencer os clientes que podiam confiar nestes produtos e aumentar a familiaridade com estas marcas. Confirmando também que as Marcas Comerciais Modernas não são um fenómeno exclusivo do século XX, Rajaram & Shelly (2012, p. 102) mostram que cerca de 30% das 100 marcas mundiais mais valiosas da atualidade teve a sua origem nos séculos XVIII e XIX.

O século XX revelou-se definitivamente como a era da afirmação das marcas enquanto elemento do marketing, com a comunidade empresarial em geral a reconhecer o seu papel determinante no alcance de uma vantagem competitiva sustentável, o que levou à intensificação do seu uso tanto nos mercados de consumo final como nos mercados organizacionais. Neste contexto, Neil Hosler McElroy, gestor da Procter & Gamble, destaca-se como tendo sido o primeiro a reconhecer, em 1931, de forma explícita que a marca é um elemento do marketing que necessita de ser analisado e gerido de forma cuidada. Sabe-se que McElroy foi encarregue de fazer uma campanha publicitária para os sabonetes da marca Camay. Nesse trabalho, este gestor observou que esta marca era alvo tanto de concorrência externa (nomeadamente dos sabonetes da Lever e Palmolive) como de concorrência interna dos sabonetes da marca Ivory da Procter & Gamble. Frustrado, com a possível canibalização das marcas internas, aquele gestor escreveu um memorando de três páginas, onde defendeu a criação de uma Equipa de Gestão para cada Marca. Esta equipa deveria ser responsável pelo programa de marketing da marca e pela coordenação dos departamentos de vendas e de produção (J. L. Aaker & Joachimsthaler, 2000). Os elementos constantes deste memorando ficaram conhecidos como os fundamentos da Gestão das Marcas. O sucesso do programa de McElroy levou, nos anos 50, a que outras empresas de produtos embalados, como a Unilever e a General Foods, também empreendessem esforços para desenvolver as suas marcas com o objetivo de chamarem a atenção para a qualidade dos seus produtos e se diferenciarem

dos seus concorrentes. Estas empresas compreenderam que os produtos de consumo estavam a ficar cada vez mais padronizados, pelo que, para conquistar e manter os clientes, havia que lhes oferecer um “mix de marca” que compreendia, não só valores funcionais do produto iguais ou superiores aos da concorrência, mas também valores emocionais com os quais o consumidor pudesse sentir-se ligado e que permitissem cobrar um preço superior. O reconhecimento das vantagens de utilização das marcas, por parte dos empresários, fez com que o seu uso proliferasse nos mercados de consumo final. A utilização das marcas nos mercados organizacionais foi mais tardia por se considerar que a tomada de decisão de compra organizacional não era influenciada por questões emocionais mas apenas por aspetos racionais como o preço, as características físicas e funcionais dos produtos, o serviço, o prazo de entrega-distribuição, a qualidade ou a eficiência da distribuição (Lynch & De Chernatony, 2004, 2007).

Apesar de o termo *trademarks* ter sido utilizado pela primeira vez no seio da Teoria de Marketing em 1922 (Stern, 2006) e de ser possível encontrar alguns estudos sobre as marcas ao longo do século XX, a generalidade da comunidade académica resistiu, até ao final dos anos 80, para introduzir as Marcas como um dos seus principais objetos de estudo, argumentando que este era um conceito periférico para o marketing e pouco utilizado na linguagem e prática dos profissionais de marketing (Feldwick, 1996). Todavia, a utilização massiva e bem-sucedida das marcas no mercado foi demonstrando, progressivamente, que a visão dos académicos não estava correta, pelo que a partir do final da década de 80 regista-se um incremento do interesse dos investigadores pela marca como elemento determinante a ter em conta na estratégia das empresas. Surgem então múltiplas definições de marca, gestão da marca (*Branding*) e inúmeros modelos de gestão do capital de marca (*Brand Equity*), primeiro no contexto B2C e, mais tarde, no mercado B2B.

### **2.3.2 Conceito de Capital da Marca**

O Capital de Marca é uma das áreas que tem vindo a atrair a atenção das comunidades académica e empresarial desde o final dos anos 80 devido ao seu significativo papel na tomada de decisão das empresas vendedoras e dos compradores. Nestas últimas décadas, o estabelecimento de uma definição de Capital de Marca e dos seus modelos

de gestão tem sido uma tarefa que vários investigadores académicos tentaram empreender, todavia, uma vez que este constructo pode ser observado sob uma vasta diversidade de prismas e mercados, a sua relevância e complexidade não permitiu que estabelecesse uma definição de “Capital da Marca” dos seus determinantes que fosse abrangente e universalmente aceite (Chatzipanagiotou et al., 2019; Christodoulides et al., 2015; Kevin Lane Keller, 2003; Muravskii, Alkanova, & Smirnova, 2016; Vázquez, Río, & Iglesias, 2002). Nesta secção pretende-se apresentar uma breve exposição de algumas das principais definições que foram apresentadas para este conceito, terminando com a clarificação de o conceito que será seguido neste trabalho.

A primeira alusão ao Capital de Marca surgiu na comunidade académica pela mão de Leuthesser (1988) do *Marketing Science Institute (MSI)*. Segundo este investigador, este constructo, no mercado B2C, traduz: “o conjunto de associações e comportamentos tidos em relação à marca pelos consumidores, distribuidores e empresa que permitem à marca obter um maior volume de vendas ou maiores margens do que seria possível se não existisse o nome da marca e que permitem alcançar uma mais forte e sustentável vantagem competitiva.”. Esta definição chamou a atenção para os benefícios da detenção de uma marca forte, ou seja, de uma marca com elevado capital. Reforçando, Kevin Lane Keller (2003) afirmou que uma empresa com elevado nível de notoriedade e uma imagem positiva, para o autor os elementos base do Capital de Marca, goza de inúmeros benefícios como maior fidelidade dos seus clientes mesmo em períodos de crise no setor, maiores margens de lucro por os clientes terem uma maior receptividade às ações promocionais e publicitárias da empresa e estarem dispostos a pagar um preço prémio (*premium*) mais elevado e serem menos sensíveis às flutuações de preço ou aos produtos sucedâneos apresentados pelos concorrentes através de ações de comunicação, promoção e redução de preços.

O reconhecimento destes e de outros benefícios decorrentes da gestão do Capital de Marca incentivou a comunidade académica a estudá-lo. O primeiro desafio, antes mesmo de estabelecer os seus determinantes, é definir este constructo. A este respeito Winters (1991, p. 70) afirma: “se pedirem a dez pessoas para definirem Capital de Marca provavelmente obterão dez (talvez onze) respostas diferentes para o seu significado”, o que se justifica por ser um conceito multidimensional tão vasto que é

difícil de descrever por poder ser utilizado em sob diversas óticas originando inúmeras noções alternativas ou complementares que muitas vezes são utilizadas em simultâneo por serem consideradas mutuamente exclusivas ou por serem entendidas como convergentes (Christodoulides, De Chernatony, Furrer, Shiu, & Abimbola, 2006; Kevin Lane Keller, 2003; Muravskii et al., 2016).

O esforço dos investigadores em estabelecer uma definição de Capital de Marca pode ser observado, a título de exemplo, na Tabela 9.

**Tabela 9: Síntese de Algumas Noções de Capital de Marca**

Autor	Conceito de Capital de Marca (Brand Equity)
Leuthesser (1988) / Marketing Science Institute [apud Keller (2003)]	O capital de marca é o conjunto de associações e comportamentos tidos pelos consumidores de uma marca, distribuidores e empresa detentora da marca que permite à marca obter um maior volume de vendas ou maiores margens do que seria possível se não existisse o nome da marca e que permite obter uma mais forte e sustentável vantagem competitiva.
Farquhar (1990) [apud Keller (2003)]	O capital de marca é o valor acrescentado por uma marca a um produto.
Aaker (1991, 1996a)	O capital de marca é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, ao seu nome e símbolo que aumentam ou diminuem o valor proporcionado por um produto ou serviço a uma empresa e ou aos seus consumidores. [...] O valor que os consumidores associam à marca é refletido nas <i>dimensões de notoriedade da marca, associações à marca, qualidade percebida, fidelidade à marca e outros ativos pertencentes à marca</i> [conjunto de propriedades do tipo patentes, marcas registadas e relações com distribuidores].
Shivastava e Shocker (1991) [apud Keller (2003)]	O capital de marca agrega a força da marca e o valor da marca. A <i>força da marca</i> é o conjunto de associações e comportamentos dos consumidores, membros do canal de distribuição e empresa proprietária da marca que permite à marca desfrutar de vantagens competitivas sustentáveis e diferenciais. O <i>valor da marca</i> é o resultado financeiro decorrente da capacidade da gestão de potenciar a força da marca através de ações táticas e estratégicas para favorecer o aumento lucros correntes e futuros superiores e reduzir o risco.
Smith (1991) [apud Keller (2003)]	O capital de marca é o valor financeiro mensurável em transações adicionado a um produto ou serviço por programas e atividades de sucesso.
Simon e Sullivan (1993)	O capital de marca é o incremento de fluxos financeiros descontados que deriva dos produtos com marca em relação aos fluxos financeiros resultantes da venda de produtos sem marca.
Rangaswamy, Burke, & Oliva (1993)	O capital de marca é o conjunto de impressões favoráveis, disposições atitudinais e predileções comportamentais do consumidor perante a marca
Keller (1993) Keller (2003)	O capital de marca é o efeito diferencial do conhecimento da marca na resposta do consumidor ao marketing da marca.  O capital de marca (CBBE) é definido em termos dos efeitos de marketing unicamente atribuíveis à marca – por exemplo, certos resultados decorrentes do marketing do produto ou do serviço derivados do nome da marca que não se verificariam se o mesmo produto ou serviço não tivesse esse nome.
Barwise (1993)	O capital de marca é a utilidade não explicada pelos atributos mensuráveis (do produto) [...], é a imagem clara e diferenciada que vai além da simples preferência do produto.
Park & Srinivasan (1994)	O capital de marca é a diferença entre a preferência global pela marca e a preferência estabelecida com base em vários níveis de atributos medidos objetivamente.
Lassar, Mittal e Sharma (1995)	O capital de marca é “o reforço da utilidade percebida e a desejabilidade que uma marca confere a um produto”. É a percepção dos consumidores sobre a superioridade global de um produto com essa marca quando comparado com outras marcas.

Autor	Conceito de Capital de Marca (Brand Equity)
Crainer (1995)	O capital de marca é o valor financeiro e comercial de uma marca para a empresa que a possui e a utiliza. (...) O capital de marca necessita, portanto, de ser observado a longo prazo em detrimento de uma fonte instantânea de lucros. Styles e Ambler definem-no como: “uma agregação de todas as atitudes acumuladas na mente dos consumidores, canais de distribuição e agentes influenciadores, que irá aumentar os lucros futuros e os fluxos de caixa a longo prazo”.
Feldwick (1996)	O capital de marca é o valor total de uma marca, o qual é separável em ativos, podendo ser vendido ou incluído no Balanço.
Kerin e Sethuraman (1998)	O capital de marca é o conjunto de propriedades intangíveis extrapatrimoniais incorporadas na marca de uma empresa.
Yoo e Donthu (2001)	O capital de marca é a resposta diferencial dos consumidores a um produto com marca e um produto sem marca quando ambos têm os mesmos atributos e o mesmo nível de estímulos de marketing. A diferença na resposta do consumidor pode ser atribuída à marca e demonstra os efeitos na marca dos investimentos longo prazo no marketing.
Vázquez, Río e Iglesias (2002)	O CBBE é a utilidade global que o consumidor associa ao uso e consumo da marca, incluindo as associações que expressam as utilidades funcionais e simbólicas.
Ailawadi, Lehmann, & Neslin (2003)	O Capital de Marca é a diferença do conjunto de resultados obtidos de um produto com marca e os resultados decorrentes de um produto sem marca.
Cravens, Binder, & Baldauf (2003)	O Capital de Marca é o reflexo do preço <i>premium</i> que a empresa cobra por uma marca forte combinada com as vendas que ela pode atrair em comparação com outras marcas comuns na mesma categoria de produto.
Brand Equity Board [apud Keller (2003)]	As marcas com capital/valor fornecem aos consumidores uma promessa distintiva, relevante e de confiança.
Brodsky [apud Keller (2003)]	O capital de marca traduz o impacto nas vendas e no lucro resultante dos esforços de marketing desenvolvidos nos anos anteriores quando comparado com a introdução de uma nova marca.
Market Facts [apud Keller (2003)]	O capital de marca é vontade de alguém continuar a comprar a marca ou não. Portanto, o capital de marca está fortemente relacionado com a fidelidade e avalia os segmentos de mercado num contínuo desde os não utilizadores da marca até aos clientes convertidos à marca.
Clow & Baack (2005)	O Capital de Marca é o conjunto de características que tornam uma marca única no mercado.
Kotler, Wong, Saunders e Armstrong (2005)	O capital de uma marca baseia-se na magnitude da fidelidade à marca, da notoriedade do seu nome, da qualidade percebida, das associações a uma marca forte e de outros ativos, tais como patentes, marcas registadas e relacionamentos de canal.
Nasser Noor, Mohamad, & Mohd Yasin (2007)	O capital de marca é o favoritismo dos consumidores em relação à marca focal em termos de sua preferência, intenção de compra e escolha entre marcas de uma categoria de produto, que oferece o mesmo nível de benefícios do produto, conforme percebido pelos consumidores.
Christodoulides e de Chernatony (2010)	O CBBE é o conjunto de perceções, atitudes, conhecimento e comportamentos do consumidor que aumentam a utilidade e permitem à marca ganhar maiores volumes e maiores margens do que obteria sem a existência do nome da marca.
Kotler & Keller (2015)	O Capital de Marca é o valor agregado atribuído a produtos e serviços. Esse valor pode se refletir na forma como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na lucratividade que a marca proporciona a empresa. O Capital de Marca é um importante ativo intangível que representa valor psicológico e financeiro da empresa. É uma ponte entre os investimentos de marketing nos produtos da empresa para criar as marcas e o conhecimento da marca dos clientes

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 9 revela que as definições de Capital de Marca focam diversos aspetos deste constructo em conformidade com o prisma sob o qual tal conceito é observado. O único ponto em comum à generalidade das definições apresentadas é o facto de o Capital de

Marca traduzir o “valor acrescentado” ao produto pelas percepções e associações que os consumidores atribuem ao nome da marca, resultantes de investimentos anteriores do marketing nessa marca e que permitem à entidade detentora da marca alcançar vantagens competitivas assinaláveis. Por este motivo, a identificação dos elementos que podem ser geridos para obter esse valor acrescentado é decisiva para a tomada de decisões estratégicas ou táticas (Christodoulides et al., 2006; Leuthesser, 1988; Washburn & Plank, 2002; Winters, 1991). A identificação destes elementos é, como já se referiu, um dos objetivos deste trabalho.

No sentido de organizar e sistematizar este ramo do saber, Christodoulides & De Chernatony (2010) propuseram o agrupamento das diferentes óticas de análise do Capital de Marca em conformidade com o beneficiário do valor obtido com a existência da marca. De acordo com esta classificação, as definições e os estudos relativos ao Capital de Marca podem ser categorizados em duas abordagens: a empresa e os consumidores. No primeiro caso, o valor de marca para a empresa [*Firm-Based Brand Equity (FBBE)*] expressa o valor em moeda corrente que uma marca detém com vista à sua gestão, inclusão no balanço, venda ou transferência em fusões e aquisições. Nesta ótica, a marca é considerada um dos mais importantes ativos financeiros de uma empresa, devendo ser mensurado para responder a questões de gestão, contabilísticas (como a valorização da marca como um ativo intangível e o seu contributo para o *goodwill*) e financeiras. No segundo caso, o valor (capital) de marca para o consumidor [*Consumer-Based Brand Equity (CBBE)*] traduz a força da ligação do consumidor à marca e às associações que este faz com a marca, nomeadamente, a sua resposta ao nome da marca. Neste sentido, quanto mais elevada for a eficiência do processamento da informação, a confiança no processo de decisão e o contributo da marca para a autoestima do consumidor, maior será o Capital de Marca. Christodoulides & De Chernatony (2010) indicam ainda que no seio do CBBE é possível distinguir duas sub-abordagens: a abordagem direta e a abordagem indireta. Na abordagem direta, o Capital de Marca é observado com base no efeito que o conhecimento da marca provoca na resposta do consumidor aos diferentes elementos do marketing-mix. Este efeito é, usualmente, estudado através da realização de testes cegos onde a um grupo de consumidores é dada a conhecer a marca e ao outro grupo de clientes é apresentado um produto semelhante, mas sem marca ou o mesmo produto com uma marca fictícia. A

comparação das respostas dos dois grupos revela o efeito que o conhecimento da marca adiciona ao produto, defendendo-se que o conhecimento da marca pelos compradores afeta as suas percepções, preferências e escolhas. No caso da abordagem indireta, o Capital de Marca é analisado através de manifestações demonstráveis como as fontes de conhecimento da marca – notoriedade da marca e associações à marca e suas inter-relações –. Seis anos mais tarde, em 2016, Baalbaki e Guzman complementam esta estruturação dos estudos relativos ao Capital de Marca apresentada Christodoulides & De Chernatony (2010), acrescentando a ótica dos empregados, onde o valor da marca para os empregados [*Employee-Based Brand Equity (EBBE)*] representa o efeito potencial que o conhecimento da marca tem na resposta dos empregados ao seu ambiente de trabalho.

Poucos estudos ainda focam o Capital de Marca na ótica dos empregados, centrando-se a investigação em marketing no capital de marca para os consumidores (CBBE) por oposição ao valor da marca para a empresa (FBBE) (Christodoulides et al., 2006). Alguns autores chegam mesmo a defender a supremacia e maior abrangência da abordagem CBBE em relação ao FBBE, por considerarem que a fonte do Capital de Marca é a percepção dos clientes (Kevin Lane Keller, 1993) porque “só existe valor para o investidor, produtor e retalhista se existir valor para o consumidor” (Cobb-Walgreen, Ruble, & Donthu, 1995, p. 26), uma vez que “as empresas manufacturam produtos, mas o que os consumidores compram são as marcas” (Klein, 1999, p. 8). Muravskii & Smirnova (2015) explicam que muitos dos investigadores utilizam as expressões inglesas “*Brand Value*” [Valor de Marca] e “*Brand Equity*” [Capital de Marca] de forma intercambiável, fazendo crer que são sinónimas adensando a dificuldade de criar uma definição única e comumente aceite. Todavia, para estes autores defendem que a expressão “Valor de Marca” está ligada ao FBBE pelo que deve ser utilizada no campo da Contabilidade enquanto “Capital de Marca” por analisar a marca na ótica do consumidor (CBBE) dever ser usada no campo do Marketing. Muravskii et al. (2016) afirmam ainda que o estabelecimento de uma definição de Capital de Marca abrangente e universalmente aceite continua a ser uma tarefa complicada para os investigadores deste ramo do saber, pelo que, não sendo este um campo completamente explorado pela comunidade académica, acredita-se que as investigações futuras sobre o Capital de Marca continuem a apresentar novas e mais completas definições para este constructo e

dos seus modelos de gestão, esperando-se que o presente trabalho contribua para este avanço da ciência. Como ponto orientador nesta tese, adotar-se-á a definição dada por Kevin Lane Keller (1993, 2003), em que se considera que Capital de Marca traduz “o efeito diferencial do conhecimento da marca na resposta do consumidor ao marketing da marca”, por se considerar que o cliente é o ponto central da atividade de uma empresa e que, de acordo com D. A. Aaker (1991, 1996a) esse efeito pode ser “refletido nas dimensões de notoriedade da marca, associações à marca, qualidade percebida, fidelidade à marca e outros ativos pertencentes à marca”. Donde, de acordo com a classificação estabelecida por Christodoulides & De Chernatony (2010), o presente trabalho enquadra-se na abordagem indireta do CBBE.

Clarificada que está a definição do constructo de Capital de Marca, a próxima secção versará a identificação de modelos de gestão desse capital que foram sendo apresentados, ao longo do tempo por diversos investigadores, com vista à identificação das fontes desse capital e dos potenciais campos para a sua aplicação.

### **2.3.3 Dimensões do Capital de Marca**

Os primeiros modelos de gestão do Capital de Marca surgiram no início da década de 90 do século XX. Volvidas quase três décadas seria de esperar que já existisse um consenso alargado em torno deste tema ao nível da comunidade académica, mas tal não se verifica. Muravskii & Smirnova (2015, p. 5) afirmam: “Na verdade, um dos maiores e mais antigos desafios existentes na investigação em marketing é o de encontrar um modelo de Capital de Marca uniformemente aceite que descreva e explique como alavancar o Capital de Marca para criar valor”. Tasci (2018, p. 143) reforça a convicção de Muravskii & Smirnova (2015), indicando que “Embora um grande corpo da literatura tenha investigado os componentes e a estrutura do CBBE em diferentes contextos, ainda não se chegou a um consenso sobre os componentes e os seus relacionamentos. (...) [além disso] diferentes escalas foram usadas para analisar vários componentes do CBBE com estruturas relacionais contrastantes, que por sua vez não foram validadas para diferentes marcas e segmentos de mercado.”. Justifica-se, por este motivo, o contínuo aparecimento de novas investigações, como aquela que se apresenta

nesta tese, dedicadas ao desenvolvimento de um modelo de Capital de Marca ou de pesquisas que pretendem validar relações e escalas propostas em estudos anteriores.

Esta atenção dada pela comunidade académica à criação de um modelo de gestão do Capital de Marca legitima-se principalmente por se ter provado que a marca é uma das principais fontes de vantagens competitivas sustentáveis das empresas (Geigenmüller & Bettis-Outland, 2012). Para compreender o caminho já efetuado neste âmbito, nesta secção serão apresentadas as principais dimensões do Capital de Marca que foram propostas pela generalidade dos investigadores ao longo destas últimas décadas. Inicialmente serão apresentados os trabalhos seminais de Aaker (1991, 1996a, 1996b) e Keller (1993, 2001b, 2003). Sendo apenas modelos teóricos, a sua relevância compreende-se ao verificar-se que estas formulações serviram de base à maioria dos modelos de gestão do Capital de Marca desenvolvidos para serem aplicados em diversos mercados, produtos e serviços (Seyedghorban et al., 2016). Em seguida, tendo sido o mercado de consumo final o primeiro contexto em que se fez sentir a importância da marca nas decisões de compra, o que levou os gestores a procurarem (e ainda procuram) fundamentar cientificamente as duas decisões de marca, procurar-se-á analisar alguns dos modelos de gestão do Capital de Marca desenvolvidos no contexto B2C. A predominância das formulações de Capital de Marca nos mercados B2C em comparação com o reduzido número das propostas apresentadas para os mercados B2B justifica-se por durante várias décadas se acreditar que nos mercados organizacionais vigorava a abordagem economicista da troca, na qual se considerava que as decisões de compra eram apenas influenciadas por aspetos racionais (como por exemplo, o preço, prazo de entrega, ...), não tendo aspetos emocionais como a marca qualquer influência. Todavia, a globalização e o contínuo aparecimento de Marcas Organizacionais entre os top das marcas mais valiosas do Mundo em índices como os publicados pela Interbrand, Forbes, FutureBrand, Millward Brown, veio demonstrar, não só a aplicabilidade, mas também a importância do uso das marcas no contexto B2B, levando a que também neste contexto se começassem a apresentar modelos para a sua gestão. Por fim, e recordando que com esta tese se pretende propor um modelo de gestão do Capital de Marca quando adotada uma estratégia de *Ingredient Branding*, será analisado o único modelo de que se tem conhecimento ter sido apresentado para o contexto B2B2C, apontando as suas lacunas para que este e as propostas apresentadas para os mercados B2C e B2B sirvam

de ponto de partida para a formulação do modelo de gestão do Capital de Marca que permita responder às questões de investigação colocadas no capítulo introdutório.

### **2.3.3.1 Os Trabalhos Seminiais de Aaker e Keller**

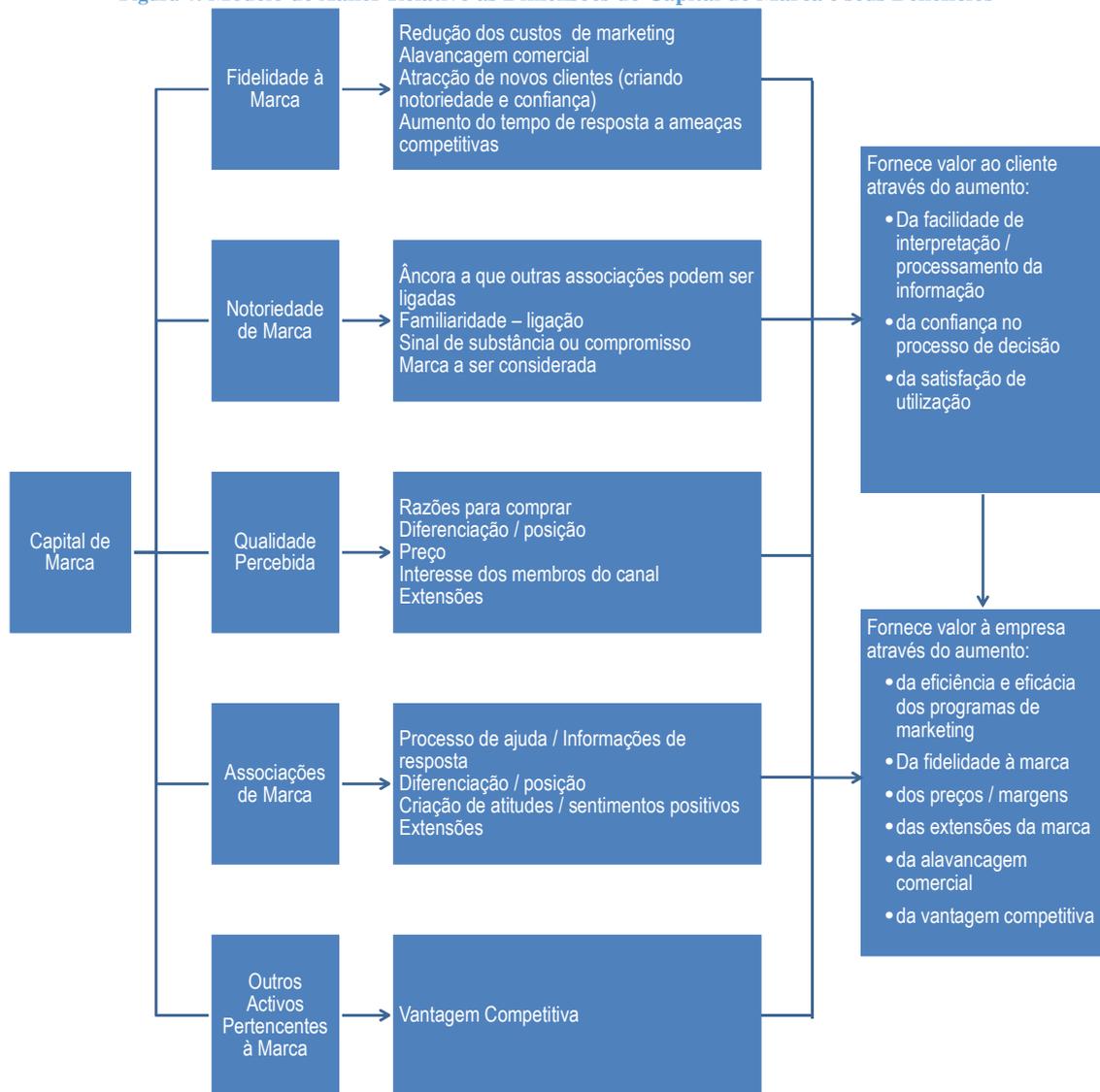
#### **2.3.3.1.1 Modelo de Gestão do Capital de Marca de Aaker**

O primeiro modelo de gestão do Capital de Marca foi apresentado por David Aaker em 1991. Passadas várias décadas, este modelo é ainda o ponto de partida para a maioria das propostas que a comunidade académica continua a apresentar por se reconhecer que esta é uma das conceptualizações mais abrangentes e aceites por práticos do marketing e por investigadores científicos (Buil, De Chernatony, & Martínez, 2008). Ao construir esta formulação, Aaker (1991) defendeu a sua aplicação universal, fazendo perceber que as diferenças existentes entre as pequenas e grandes entidades, o contexto de atuação (B2C ou B2B) ou o tipo de oferta que apresentavam ao mercado não tinham grande relevância para a gestão do Capital de Marca. O Capital de Marca representa, para este investigador, o conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca de um produto ou serviço, os quais podem ser geridos através de atividades de marketing (ex.: publicidade) para aumentar (reduzir) o valor que essa marca pode proporcionar a uma empresa e / ou aos seus consumidores.

Aaker (1991) defende que as fontes de Capital de Marca por ele identificadas (fidelidade, notoriedade, qualidade percebida, associações e outros ativos pertencentes à marca [como o conjunto de propriedades do tipo patentes, marcas registadas e relações com distribuidores]) são aplicáveis a qualquer marca de produtos ou serviços de organizações de qualquer dimensão e que opere em qualquer mercado (B2B ou B2C). Defende ainda que da correta gestão destas dimensões é possível obter inúmeros benefícios quer para a empresa quer para os consumidores. Aaker (1991) sumariza estas fontes e benefícios através do esquema que se apresenta na Figura 4.

:

**Figura 4: Modelo de Aaker Relativo às Dimensões do Capital de Marca e seus Benefícios**



Fonte: D. A. Aaker (1991, p. i e 270)

A relevância do modelo de Aaker para o desenvolvimento desta área do saber, obriga a que se deva compreender o significado e o alcance das fontes de Capital de Marca patentes na sua conceptualização. Por este motivo, na Tabela 10, faz-se uma breve síntese de cada uma destas dimensões.

Tabela 10: Dimensões do Capital de Marca do Modelo de Aaker (1991)

Dimensão	Descrição
<p><b>Notoriedade da Marca</b></p>	<p>A notoriedade da marca é a percepção do consumidor que decorre da sua experiência passada de aquisição e uso da marca. Perante uma necessidade, o consumidor seleciona, na sua mente, um conjunto de marcas que podem satisfazer aquela necessidade. Na composição deste conjunto são incluídas, primordialmente, as marcas com que o consumidor está familiarizado e com que estabeleceu uma ligação. Donde, para que a marca da entidade seja incluída naquele conjunto tem de ter uma elevada Notoriedade, ou seja, tem de ser clara a ligação entre a marca e a necessidade que aquela categoria de produtos satisfaz e a marca tem de ser memorável e distinta das suas concorrentes. Para alcançar este elevado nível de Notoriedade, o consumidor deve ser exposto várias vezes à marca, por exemplo, através de publicidade ou de patrocínio de eventos. Aaker hierarquizou a profundidade da Notoriedade na mente dos clientes através da pirâmide que a seguir se apresenta na Figura 5:</p> <div data-bbox="587 667 1236 987" style="text-align: center;"> <p><b>Figura 5: Pirâmide da Notoriedade da Marca</b></p> <p>Fonte: D. A. Aaker (1991, p. 62)</p> </div> <p>Segundo Aaker, o objetivo dos gestores deve ser levar os consumidores a alcançar o topo da pirâmide, pois nesse patamar o cliente, para satisfazer uma determinada necessidade, apenas considera a Marca “Dominante” como sendo a única capaz de satisfazer a sua necessidade, o que dá vantagem competitiva à marca em relação às demais da sua categoria.</p>
<p><b>Qualidade Percebida</b></p>	<p>A qualidade percebida é distinta da qualidade objetiva, enquanto que a última se refere a zero defeitos, a primeira é a percepção do consumidor relativamente ao desempenho da marca, à sua adequação ao uso em comparação com as concorrentes. A qualidade percebida pode gerar valor de diversas formas, como por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Razões para comprar:</b> a decisão de incluir determinada marca no conjunto de alternativas existentes para satisfazer uma dada necessidade também é influenciado pela qualidade percebida. Esta dimensão pode ser determinante para a escolha da marca a comprar, o que afeta a quota de mercado da entidade.</li> <li>• <b>Diferenciação / Posição:</b> a qualidade percebida permite distinguir a marca das suas concorrentes</li> <li>• <b>Preço Premium:</b> se uma marca for percebida como sendo de elevada qualidade, o consumidor estará disposto a pagar um preço mais elevado para a obter.</li> <li>• <b>Interesse dos Membros do Canal:</b> se uma marca for percebida como sendo de elevada qualidade incrementará o interesse dos membros do canal de distribuição pois a sua associação a esta marca incrementará a procura por parte do consumidor.</li> <li>• <b>Extensões:</b> a qualidade percebida da marca pode facilitar a experimentação de novos produtos associados a extensões da marca.</li> </ul> <p><b>Consequentemente, a qualidade percebida pode influenciar a Fidelização à Marca, nomeadamente, nas aquisições de baixo envolvimento.</b></p>
<p><b>Associações à Marca</b></p>	<p>As associações à marca baseiam-se nas percepções, atitudes e sentimentos que o consumidor desenvolve na sua mente em relação às ligações que estabelece com os elementos da marca [ex.: símbolo, logotipo, categoria da oferta, segmentos de consumidores que utilizam a marca, atributos do produto, ...]. O conjunto das associações à marca designa-se por <b>Imagem de Marca</b> e podem incluir: os atributos / características do produto; os benefícios oferecidos ao consumidor; o preço relativo; as situações de utilização / aplicabilidade; o perfil dos consumidores; uma celebridade; a categoria / classe do produto; o estilo de vida / personalidade da</p>

Dimensão	Descrição
	<p>marca; os concorrentes; o país / área geográfica, ...</p> <p>Estas associações criam valor para a entidade de diversas formas, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Processo de ajuda / informações de resposta:</b> as associações à marca podem ajudar a resumir / filtrar um grande volume de informação, mesmo que seja apenas em comparação com as marcas concorrentes.</li> <li>• <b>Diferenciação / Posição:</b> as associações à marca podem servir de base de diferenciação da marca em relação aos seus concorrentes, pelo que a entidade pode usar as associações / atributos da imagem da marca mais relevantes e desejáveis para posicionar a sua oferta, criando desta forma fortes barreiras à entrada dos concorrentes.</li> <li>• <b>Criação de atitudes / sentimentos positivos:</b> baseado nas associações, o consumidor pode desenvolver atitudes / sentimentos positivos em relação à marca, levando-o a incluí-la no conjunto das alternativas existentes para a satisfação de dada necessidade.</li> <li>• <b>Extensões da Marca:</b> as associações à marca podem ser transferidas para as extensões da marca.</li> </ul> <p><b>Em suma, as associações à marca formam um dado conjunto de significados relevantes para o consumidor, o que influenciará a sua Fidelização e, conseqüentemente, o Capital de Marca.</b></p>
<p><b>Fidelidade à Marca</b></p>	<p>Traduz a probabilidade de os consumidores trocarem a marca por uma sua concorrente. Quanto maior for o número de clientes fiéis, maiores serão as vendas e, conseqüentemente, o lucro da empresa. Aaker indicou que a fidelização poderia ser analisada através de uma pirâmide (<i>vide</i> Figura 6) com cinco níveis, os quais não são absolutos, podendo o consumidor estar um determinado nível e apresentar algumas características de outros níveis.</p> <div data-bbox="699 1066 1134 1093" style="text-align: center;"> <p><b>Figura 6: Pirâmide da Fidelidade à Marca</b></p> </div>  <div data-bbox="756 1464 1074 1491" style="text-align: center;"> <p>Fonte: D. A. Aaker (1991, p. 40)</p> </div> <p>De acordo com o entendimento de Aaker, a organização destes níveis desde a base da pirâmide até ao topo traduz o incremento da fidelidade do consumidor. Cada nível pode ser definido da seguinte forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Consumidor infiel:</b> é indiferente à marca, pelo que a considera como uma <i>commodity</i>, tomando as suas decisões com base no preço.</li> <li>• <b>Consumidor habitual / satisfeito (não insatisfeito):</b> compra por hábito a marca e não está insatisfeito com esta pelo que não procura ativamente uma alternativa pois, nesse caso, terá de suportar os custos de mudança (ex.: tempo, dinheiro, risco de desempenho). Todavia, os concorrentes podem minorar a resistência do consumidor à mudança mostrando-lhe os benefícios de tal alteração.</li> <li>• <b>Consumidor satisfeito com custos de mudança:</b> a existência de custos de mudança cria barreiras à troca da marca por uma concorrente, exceto se as marcas concorrentes oferecerem um elevado nível de benefícios / incentivos que supere os custos de mudança.</li> <li>• <b>Consumidor que realmente gosta da marca:</b> o consumidor tem uma ligação</li> </ul>

Dimensão	Descrição
	<p>emocional à marca que pode derivar, por exemplo, dos diferentes elementos da marca, da notoriedade desta, das associações a esta, da qualidade percebida, entre outros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Consumidor comprometido com a marca:</b> o consumidor tem orgulho da sua ligação à marca e esta tem, para ele uma tal importância que, o consumidor se torna o embaixador da marca.</li> </ul> <p><b>Aaker considera ainda que, para que um consumidor seja fiel à marca, tem que, previamente experimentá-la, mas o seu nível de fidelização pode ser influenciado pela Notoriedade da Marca, pelas Associações à Marca e pela Qualidade Percebida. A Fidelidade à marca é, portanto, uma manifestação de um elevado Capital de Marca.</b></p> <p>Se existir um elevado nível de Fidelização à Marca a entidade pode observar vários benefícios como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• redução dos custos de marketing uma vez que é menos oneroso revender a um consumidor fiel do que conquistar um novo cliente;</li> <li>• alavancagem comercial, já que uma entidade com um base de clientes fiéis consegue assegurar um dado nível de procura, o que é relevante nomeadamente nos casos de extensão da marca;</li> <li>• atração de novos clientes porque os clientes atuais aumentarão a notoriedade da marca chamando a atenção para as situações de uso da marca e para o nível reduzido de risco da sua aquisição / uso;</li> <li>• e, sendo os consumidores fiéis à marca, serão mais resistentes à mudança pelo que permite à entidade ter mais tempo para responder às ameaças de outras marcas concorrentes.</li> </ul>
<b>Outros Ativos Pertinentes à Marca</b>	<p>Nesta dimensão inserem-se as patentes, as <i>trademarks</i> e os relacionamentos do canal de distribuição.</p> <p>Estes elementos podem oferecer vantagem competitiva uma vez que criam barreiras à entrada de concorrentes e preservam a base de clientes fiéis.</p>

Fonte: Elaboração própria, baseado em D. A. Aaker (1991)

Aaker (1991) acaba por concluir que, para o Capital de Marca, devem, apenas, ser consideradas as dimensões relacionadas com as perceções do cliente em relação à marca (qualidade percebida, associações à marca e notoriedade da marca) e reação dos consumidores à marca (fidelidade à marca), sendo a dimensão relativa aos outros ativos pertencentes à marca é pouco relevante para a gestão do Capital de Marca.

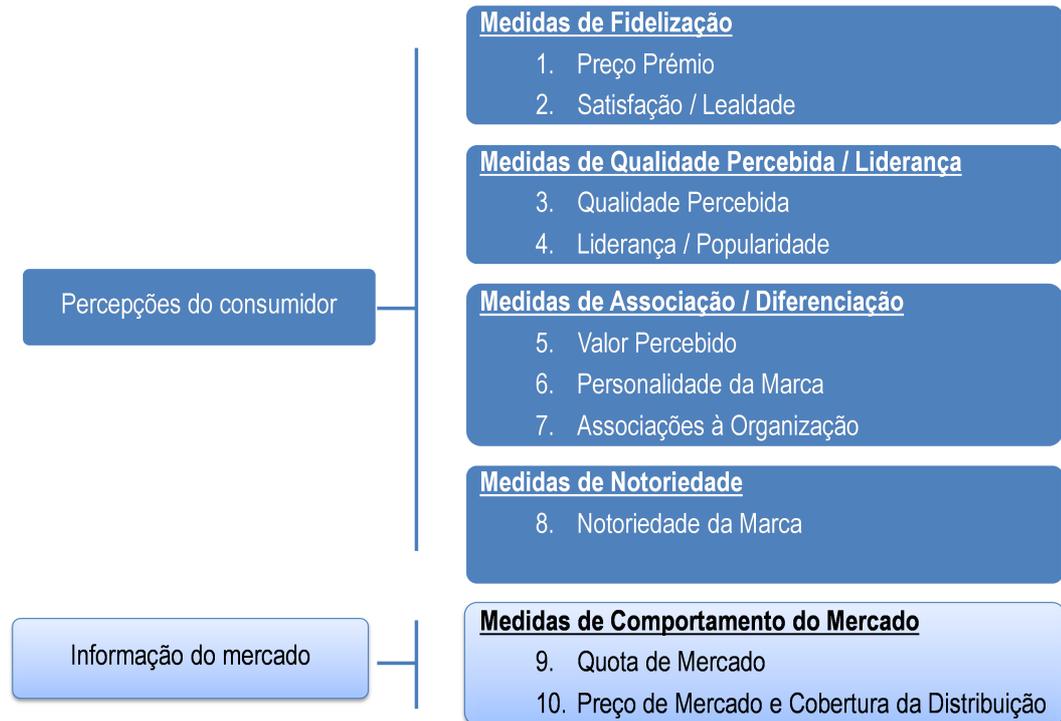
Em 1992, Aaker reforça a ideia de que as empresas devem procurar implementar modelos de gestão do Capital de Marca com vista à construção e manutenção de uma marca forte. A necessidade de detenção de uma marca forte justifica-se por esta permitir (D. A. Aaker, 1992a, 1992b):

- i) obter lucros futuros sustentados,
- ii) uma oportunidade para competir com os concorrentes de uma forma alternativa ao preço,
- iii) estabelecer uma base de clientes fiéis que permita prever as vendas e os lucros e

iv) reduzir os custos de marketing, criando desta forma valor para a empresa.

A formulação bastante genérica do modelo apresentado por Aaker em 1991 fez com que cinco anos mais tarde, o autor apresentasse um modelo melhorado para avaliar a força de uma marca – o *Brand Equity Ten* – (Aaker, 1996a), que se ilustra na Figura 7.

Figura 7: Critérios de Gestão das Dimensões do Capital de Marca, segundo Aaker (*Brand Equity Ten*)



Fonte: D. A. Aaker (1996a, p. 319)

Neste modelo, o investigador mantém quatro das dimensões identificadas na formulação anterior (Fidelização, Notoriedade, Qualidade Percebida e Associações à Marca), que correspondem às fontes de Capital de Marca por representarem as percepções do consumidor relativamente à marca e adiciona uma quinta dimensão para analisar o comportamento do consumidor relativamente à marca – a Informação do Mercado (ex.: quota de mercado, preço de mercado e cobertura da distribuição). Nesta formulação, Aaker (1996a) analisa as cinco dimensões do Capital de Marca segundo 10 critérios agrupados conforme se pode observar na figura anterior. O objetivo de Aaker (1996a) ao propor estes critérios visa demonstrar que a marca deve ser encarada na perspetiva de um ativo em que se deve investir mas cujos retornos financeiros só se verificarão a longo prazo. Assim, a escolha destes critérios pretende mostrar que é possível construir

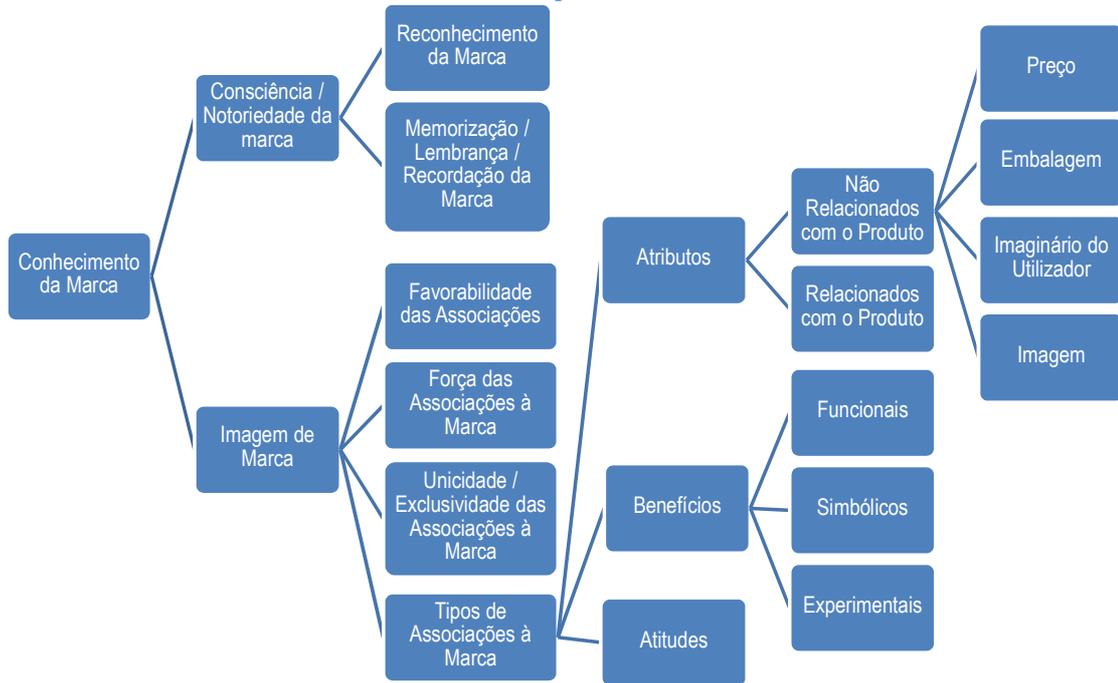
um modelo que justifique as ações de marketing dos gestores em detrimento da visão financeira de curto prazo. Aaker (1996a), no entanto, chama a atenção que este é um “modelo generalista” que deve ser adaptado a cada marca, produto ou mercado, podendo os critérios ser subdivididos em múltiplas questões. Desta forma Aaker (1996a) desafia a comunidade acadêmica a construir um questionário que seja de aplicação universal. Tal desafio tem vindo a ser aceite por vários investigadores, como se verá neste trabalho, mas ainda não foi possível encontrar uma formulação que satisfaça as especificidades de todos os setores, contextos e produtos em simultâneo.

#### **2.3.3.1.2 Modelos de Gestão do Capital de Marca de Keller**

Quase em simultâneo que Aaker, Kevin Keller apresenta também o seu modelo de gestão de Capital de Marca, que designou por *Consumer-Based Brand Equity (CBBE)*. Para este autor, representando o Capital de Marca “o efeito diferencial do conhecimento da marca na resposta do consumidor ao marketing da marca” ( Keller, 1993, p. 2), este devia ser analisado segundo dois eixos: o conhecimento da marca (notoriedade e imagem da marca) e as reações do cliente às ações de marketing.

Recorrendo à teoria da psicologia do consumidor como base explicativa, Keller (1993) defende que o conhecimento da marca advém da rede de associações mentais à marca, as quais criam na sua mente o conjunto de significados que a marca representa para o consumidor e que são moldados pela Notoriedade da Marca e pela Imagem de Marca, como se pode observar no esquema patente na Figura 8.

**Figura 8: Modelo de Keller Relativo às Dimensões do Conhecimento da Marca o qual Constitui o Antecedente Chave do Capital de Marca**



Fonte: Kevin Lane Keller (1993, p. 7)

Para além deste esquema, Keller (1993) clarifica que as componentes do conhecimento da marca são as dimensões que devem ser observadas como fontes de Capital de Marca, clarificando o seu significado como se pode ver na Tabela 11.

**Tabela 11: Dimensões do Capital de Marca do Modelo de Keller (1993).**

Dimensão	Descrição
<b>Notoriedade da Marca</b>	A “ <b>notoriedade da marca</b> ” revela a capacidade do consumidor de identificar a marca através de um conjunto de referências que tem na sua mente, seja esta identificação espontânea (memorização) ou assistida (reconhecimento).
<b>Imagem da Marca</b>	<p>A “<b>imagem da marca</b>” que o consumidor constrói na sua mente decorre das suas percepções sobre a marca, as quais resultam das associações que efetua à marca.</p> <p>Estas associações variam de acordo com três dimensões: favorabilidade, força e unicidade / exclusividade. A primeira dimensão considera que apenas os atributos importantes para o consumidor serão avaliados e a positividade desta avaliação depende de o consumidor considerar que a marca tem atributos que satisfazem as suas necessidades e desejos. A força das associações depende da quantidade e qualidade da informação processada para entrar na memória do consumidor (codificação) e da forma como esta informação é mantida (armazenada) como parte da imagem da marca para ser acedida mais ou menos facilmente em várias situações. A unicidade das associações indica que as associações podem ou não ser partilhadas com outras marcas concorrentes, tentando identificar-se quais as associações que são exclusivas da marca, pois que são estas que podem constituir um elemento diferenciador no posicionamento da marca e que induzem o consumidor a comprar.</p> <p>No seu modelo, Kevin Lane Keller (1993) agrupou ainda as associações à marca em três tipos, a saber: atributos (características descritivas do produto relacionadas ou não com este), atitudes (avaliação global que os consumidores fazem da marca) e benefícios (valores pessoais que traduzem o que os clientes acreditam que o produto pode fazer por eles próprios, onde estes benefícios podem ser funcionais (vantagens intrínsecas ao produto); simbólicos (vantagens extrínsecas, tais como autoconfiança, sentimento de pertença a determinado grupo, ...); e experienciais (relacionados com satisfação pessoal na utilização do produto)).</p>

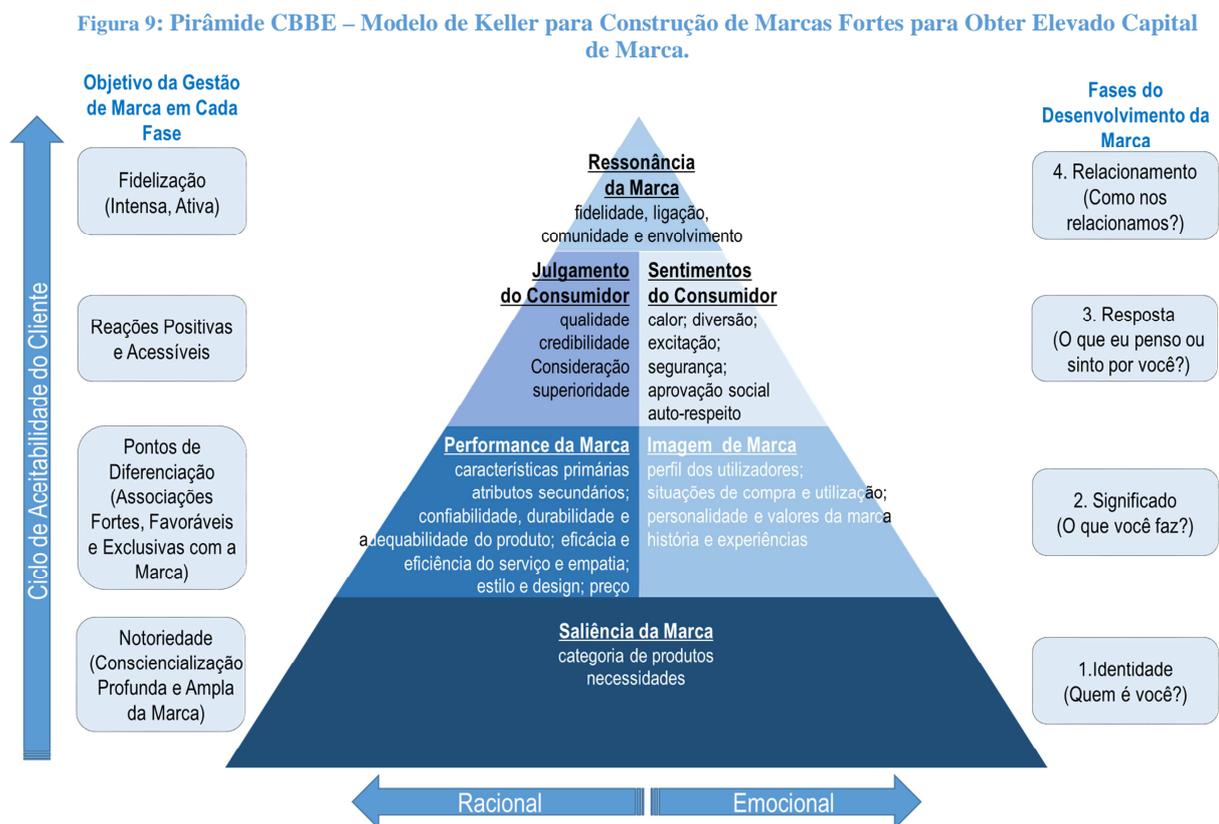
Fonte: Elaboração própria, baseado em Kevin Lane Keller (1993)

Conhecendo a marca, Keller (1993) defende que, em seguida, deve ser analisada a reação do cliente às ações de marketing-mix. O Capital de Marca será tanto maior quanto mais favorável for a resposta do consumidor às ações do marketing-mix. Essa resposta resulta da comparação que o comprador faz da marca com outro produto idêntico sem marca ou com uma marca de notoriedade diminuta. Essa resposta revela-se durante as várias fases do processo de decisão de compra, desde as preferências e percepções que o consumidor manifesta em relação a marca, às intenções de compra, até à efetiva decisão de compra.

Mais tarde, em 2003, Keller (2003) apresenta um modelo complementar para a medição do capital de marca onde reforça a importância das dimensões do conhecimento da marca apresentadas na estrutura conceptual de 1993 (notoriedade e imagem da marca). Para aquele autor, à medida que o consumidor vai tendo experiências com a marca vai construindo uma relação com esta, adquirindo e solidificando na sua mente um conjunto de aspetos racionais e emocionais referentes à marca. O reforço do poder da marca

resulta, então, de experiências do consumidor com a marca em que os padrões estabelecidos em experiências anteriores são superados. Donde, de acordo com Keller (2003), o poder / força de uma marca encontra-se nos aspetos que residem na mente do consumidor. Se a marca for forte, o consumidor perante um cada vez maior leque de ofertas concorrentes e enfrentando um cada vez mais reduzido tempo disponível para tomar decisões, recorre às marcas cujo nome lhe é familiar (elevada notoriedade da marca) e que lhe são pessoalmente relevantes (boa imagem da marca) para simplificar o seu processo de decisão e reduzir o risco da escolha ( Keller, 2003).

Tendo por base estes pressupostos, Keller (2003) apresenta um modelo, ilustrado na Figura 9, para construção de marcas fortes que conduzirá a um elevado capital de marca.



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Kevin Lane Keller (2003, pp. 76, 77 e 99)

Neste modelo, Keller (2003) recorre a uma estrutura piramidal para refletir o conjunto de passos necessários para alcançar o Capital de Marca máximo, para o que é necessário

percorrer a pirâmide da base até ao topo, só sendo possível passar de uma etapa para outra de nível superior depois de obter sucesso na etapa anterior.

Na primeira etapa pretende-se garantir a identificação da marca pelo cliente e a associação da marca com uma determinada categoria de produtos ou necessidades através da resposta à questão “Quem é você?”. Esta “identidade da marca” é traduzida pelo primeiro bloco da pirâmide designado por “saliência da marca” e pretende alcançar a maior “notoriedade / consciência da marca” possível. Esta notoriedade será tanto mais elevada quanto maior for a facilidade com que os consumidores recordam a marca (profundidade) e quanto maior for o número de situações de compra em que a marca surge na mente do cliente (amplitude / largura).

Na segunda etapa pretende-se estabelecer o “significado da marca” na mente do consumidor através da ligação das associações tangíveis e intangíveis da marca a certas propriedades. Estas associações devem ser fortes, favoráveis e exclusivas, para que a marca se diferencie das suas concorrentes. A construção do significado da marca resulta das respostas à questão “O que você faz?”, as quais podem agrupar-se em dois blocos na pirâmide: as que correspondem às necessidades psicológicas – a “imagem de marca” – e as que correspondem às necessidades funcionais – o “desempenho de marca”. No primeiro caso, para a edificação da imagem da marca concorrem várias subdimensões, a saber: perfil dos utilizadores; situações de compra e utilização; personalidade e valores da marca; história e experiências. No segundo caso, para analisar o desempenho da marca consideram-se as seguintes subdimensões: características primárias e atributos secundários; confiabilidade, durabilidade e adequabilidade do produto; estilo e *design*; preço; eficácia e eficiência do serviço e empatia.

Na terceira fase, tendo por base o significado e identidade da marca, pretende-se responder à questão “O que eu penso ou sinto sobre você?”, o que se consegue, subdividindo este nível da pirâmide em dois blocos: os “sentimentos do consumidor” (resposta emocional) e os “julgamentos do consumidor” (resposta racional). Para a primeira subdimensão são considerados os seguintes itens: calor; diversão; excitação; segurança; aprovação social e autorrespeito. Na segunda subdimensão, o consumidor para julgar a marca avalia a qualidade, a credibilidade e a superioridade da marca. Nesta

etapa pretende-se então construir respostas positivas e acessíveis em relação à identificação e significado da marca para o consumidor.

Por fim, na última etapa converte-se a resposta dos clientes num “relacionamento” para criar uma “fidelização ativa e intensa” entre o cliente e a marca. Neste sentido, na construção e manutenção daquele relacionamento, o consumidor responde à questão: “Que tipo de associação temos e quanto me quero relacionar com você?”. A resposta aquela questão traduzirá a “ressonância da marca” cujas subdimensões são: fidelidade, ligação, comunidade e envolvimento.

A análise dos modelos de Aaker (1991, 1996a) e Keller (1993, 2003) permite compreender que existem vários pontos de semelhança nestas formulações para a gestão do Capital de Marca. Estes pontos de contacto são justificados pelos próprios autores: Aaker observa que Keller esteve envolvido nas suas duas primeiras investigações relativas ao Capital de Marca, agradecendo-lhe pelo seu contributo; por outro lado, Keller, tendo sido supervisor da tese de doutoramento de Jennifer Aaker, filha de David Aaker, agradece o contributo dela para o desenvolvimento da dimensão da personalidade da marca que se encontra presente no bloco da imagem da marca inserido no modelo CBBE de Keller (Steenkamp, 2016). As formulações teóricas de Aaker e Keller fizeram surgir uma nova linha de investigação em marketing direccionada para a identificação e explanação das dimensões de gestão do Capital de Marca, primeiro nos mercados B2C e, mais tarde, nos mercados B2B como se verá na secção seguinte. Apesar de terem passado quase trinta anos e de inúmeros investigadores terem apresentado os seus modelos e aplicações, ainda não foi possível identificar uma conceptualização que seja abrangente e universalmente aceite para todos os produtos e mercados, pelo que se espera que esta continue a ser uma área de interesse para a comunidade académica.

### **2.3.3.2 A Investigação Subsequente aos Trabalhos Seminais de Aaker e Keller**

#### **2.3.3.2.1 Modelos de Gestão do Capital no Contexto B2C**

A utilização de marcas surgiu primeiramente nos mercados de consumo final, pelo que não é surpreendente que os primeiros modelos de gestão do Capital da Marca também tenham sido apresentados nesse contexto. Os benefícios do uso de marcas no contexto B2C são largamente reconhecidos tanto pela comunidade empresarial como pela comunidade académica. Todavia, ao contrário do que acontece com outros aspetos do marketing-mix eminentemente focadas no incremento das transações no curto prazo, os benefícios resultantes da utilização de uma marca requerem um elevado investimento financeiro cujo retorno apenas será obtido no longo prazo. Este facto leva a que muitos gestores optem por empreender ações de curto prazo (por exemplo, promoções, publicidade, entre outros) por terem dificuldade em justificar os investimentos financeiros na criação e gestão das marcas. A comunidade empresarial, sabendo que a utilização das marcas lhe pode trazer vantagens competitivas assinaláveis e sustentáveis, continua a incentivar os investigadores a apresentar um modelo de gestão do Capital de Marca que lhes permita tomar decisões informadas. A comunidade académica tem vindo, nos últimos trinta anos, a tentar responder a este repto apresentando uma profusa investigação neste ramo do marketing, mas os impactos de longo prazo da alteração dos elementos de gestão da marca dificultam a identificação das dimensões do Capital de Marca, pelo que não foi ainda possível identificar de conceptualização universalmente aceite e aplicável.

Sarker et al. (2019) observam que uma consulta às principais bases de dados e motores de busca académicos (*Web of Science, Science Direct, EBSCOhost e Google Scholar*) reporta 887.958 publicações relacionadas com o Capital de Marca até setembro de 2017, o que torna impossível analisar individualmente cada uma destas publicações, mesmo que muitas se sobreponham. Investigações idênticas podemos encontrar nos trabalhos de Vieira et al. (2018) e Chang & Chung (2016). No presente estudo, salvo pequenas exceções, descartou-se o Google Scholar, considerando-se essencialmente artigos que têm no título, no resumo ou nas palavras-chave as expressões “*Brand Equity*”, “*Consumer-Based Brand Equity*”, “*CBBE*” e “*Brand Value*” e que constavam

da *Web of Science*, *Science Direct*, e *EBSCOhost* por reconhecidamente serem os estes os principais repositórios científicos na área do Marketing. Analisando os resultados obtidos, selecionaram-se os modelos de gestão da marca apresentados, desde 1991, pelos investigadores para o mercado B2C, sintetizando-os na Tabela 12 por ordem cronológica. Cada uma das formulações foi analisada tendo em atenção as fontes de Capital de Marca identificadas, o método de recolha e análise de dados, as escalas de medida, a amostra e o produto/serviço em que o modelo foi aplicado, com o objetivo de se compreender os elementos comunmente aceites e estudados pela comunidade académica que pudessem servir de ponto de partida para o desenvolvimento do modelo que responda ao problema de investigação do presente trabalho.

Tabela 12: Modelos de Gestão do Capital de Marca no Contexto B2C

Autores	Modelo Base	Dimensões do Constructo (Variáveis de Operacionalização)	Método de Recolha de Dados	Amostra	Método de Análise dos Dados	Escala de Medida	Produto
Kamakura & Russel (1993)	-	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valor Percebido</li> <li>▪ Dominância da Marca (Quota de Mercado; Preço)</li> <li>▪ Valor Intangível da Marca (Utilidade percebida pelas associações ao nome da marca, percepção [Qualidade percebida], impacto cumulativo da publicidade, poder do canal, ...)</li> </ul>	Dados de scanner de supermercado	Consumidores Finais	Análise de Regressão Análise de Clusters	-	Detergentes
Park & Srinivasan (1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Shocker &amp; Srinivasan (1987)</li> <li>▪ Keller (1993)</li> </ul>	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capital de marca baseado em atributos</li> <li>▪ Capital de marca não baseado em atributos (associações à marca / diferenciação)</li> </ul> <u>Consequentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quota de Mercado</li> <li>▪ Preço <i>premium</i></li> </ul>	Questionário	Consumidores finais e Dentistas	Análise de Regressão (OLS) e SUR - <i>seemingly unrelated regression</i>	Diferencial semântico	Pasta de Dentes Elixir oral
Blackston (1992, 1995)	-	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valor da marca</li> <li>▪ Significado da marca                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Saliência da marca (definição estendida de notoriedade de marca)</li> <li>○ Associações à marca</li> <li>○ Relação <i>da e com a</i> marca                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalidade / Imagem de marca</li> <li>• Atitudes da marca</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> <u>Consequentes BE</u> (da Relação da e com a marca) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confiança</li> <li>▪ Satisfação com a marca</li> <li>▪ Fidelidade</li> </ul>	-	-	-	-	(conceptual, 1992) Higiene oral Instituições financeiras Retalhistas Eletrodomésticos
Cobb-Walgren, Ruble & Donthu (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aaker (1991, 1996a)</li> <li>▪ Keller (1993)</li> </ul>	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notoriedade de marca</li> <li>▪ Associações</li> <li>▪ Qualidade percebida</li> </ul> <u>Consequentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preferências</li> <li>▪ Intenções de Compra</li> </ul>	Questionário	Estudantes	Análise Conjunta Análise de Regressão	Likert 7 pontos	Hotéis Detergentes
Lassar, Mittal & Sharma (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aaker (1991, 1996a)</li> <li>▪ Keller (1993)</li> <li>▪ Martin &amp; Brown</li> </ul>	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desempenho</li> <li>▪ Imagem Social</li> <li>▪ Valor</li> </ul>	Questionário	Consumidores Finais	Análise Fatorial SEM - Modelo de Equações Estruturais	Likert 7 pontos	Televisão Relógios

Autores	Modelo Base	Dimensões do Constructo (Variáveis de Operacionalização)	Método de Recolha de Dados	Amostra	Método de Análise dos Dados	Escala de Medida	Produto
	(1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confiança</li> <li>▪ Ligação</li> </ul>					
Sharp (1995)	–	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notoriedade de marca / da empresa</li> <li>▪ Imagem da marca (ou reputação da empresa / marca)</li> <li>▪ Relacionamento com os clientes</li> </ul>	–	–	–	–	(conceptual) Serviços Profissionais
Motameni & Shahrokhi (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aaker (1991; 1996 b)</li> <li>▪ Interbrand;</li> <li>▪ Simon &amp; Sullivan (1993)</li> </ul>	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Imagem de Marca e Fidelidade à Marca               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Notoriedade de marca</li> <li>○ Associações à marca</li> <li>○ Qualidade percebida</li> </ul> </li> <li>▪ Potencial de Competitividade               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tendência da marca</li> <li>○ Suporte da marca</li> <li>○ Proteção da marca</li> <li>○ Força competitiva</li> </ul> </li> <li>▪ Potencial Global               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fatores de mercado</li> <li>○ Fatores comunicacionais e força de vendas</li> <li>○ Distribuição</li> <li>○ Produto</li> <li>○ Preço</li> <li>○ Regulamentação</li> </ul> </li> <li>▪ Ganhos Líquidos da Marca</li> </ul>	–	–	–	–	(conceptual)
Na, Marshall & Keller (1999)	–	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notoriedade de marca</li> <li>▪ Imagem de marca (atributos, benefícios e valores) [Atitudes e Associações à marca]</li> </ul> <u>Consequentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfação</li> <li>▪ Fidelidade à marca</li> <li>▪ Extensão da Marca</li> </ul>	Questionário	Consumidores finais	Análise Fatorial Análise de Componentes Principais	Likert	2 Categorias de produtos (não especificados)
Berry (2000)	–	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notoriedade de marca</li> <li>▪ Significado da Marca</li> </ul>	Entrevistas	CEO's e vendedores	–	Likert 5 pontos	(conceptual) Serviços
Yoo, Donthu & Lee (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aaker (1996 b)</li> <li>▪ Keller (1993)</li> </ul>	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fidelidade à marca</li> <li>▪ Notoriedade de marca</li> <li>▪ Associações à marca</li> <li>▪ Qualidade percebida</li> </ul>	Questionário	Estudantes	Análise Fatorial SEM – Modelo de Equações Estruturais	Likert 5 pontos	Sapatilhas Máquinas de Filmar Televisão a cores

Autores	Modelo Base	Dimensões do Constructo (Variáveis de Operacionalização)	Método de Recolha de Dados	Amostra	Método de Análise dos Dados	Escala de Medida	Produto
Faircloth, Capella & Alford (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aaker (1991)</li> <li>Keller (1993)</li> </ul>	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Imagem da Marca</li> <li>Atitude da Marca</li> </ul>	Questionário	Estudantes	SEM – Modelo de Equações Estruturais	Escala de diferencial semântico (7 pontos)	Camisolas de Lã
Yoo & Donthu (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aaker (1991, 1996a)</li> <li>Keller (1993)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fidelidade à marca</li> <li>Notoriedade de marca / Associações à marca</li> <li>Qualidade percebida</li> </ul> <u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento da marca</li> <li>Experiência de compra e consumo</li> <li>Atividades de marketing</li> <li>Imagem da empresa</li> <li>Fatores da envolvente</li> </ul>	Questionário	Estudantes	Análise Fatorial SEM – Modelo de Equações Estruturais	Likert 5 pontos	Sapatilhas Máquinas de Filmar Televisão a cores
Vazquez, Río & Iglesias (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keller (1993, 2003)</li> <li>Park &amp; Srinivasan (1994)</li> </ul>	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Utilidade funcional do produto</li> <li>Utilidade simbólica do produto</li> <li>Utilidade funcional do nome da marca</li> <li>Utilidade simbólica do nome da marca</li> </ul> <u>Consequentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Preço <i>premium</i></li> <li>Recomendação</li> </ul>	Questionário	Consumidores finais	Análise Fatorial Confirmatória SEM – Modelo de Equações Estruturais	Likert 11 pontos	Calçado Desportivo
Washburn & Plank (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yoo &amp; Donthu (1997)</li> </ul>	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fidelidade à marca</li> <li>Notoriedade de marca</li> <li>Associações à marca</li> <li>Qualidade percebida</li> </ul>	Questionário	Estudantes	Análise Fatorial SEM – Modelo de Equações Estruturais	Likert 7 pontos	Batatas fritas Toalhas de Papel
Kim, Kim & An (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aaker (1991)</li> <li>Odin et al. (2001)</li> <li>Yoo &amp; Donthu (2001)</li> </ul>	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fidelidade à Marca</li> <li>Notoriedade da Marca</li> <li>Qualidade percebida</li> <li>Imagem de marca</li> </ul> <u>Consequentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desempenho Financeiro</li> </ul>	Questionário	Turistas viajantes de avião	Análise Fatorial Análise de Componentes Principais	Likert 7 pontos	Hotéis de Luxo
Myers (2003)	–	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atributos tangíveis do produto</li> <li>Atributos intangíveis do produto</li> </ul>	Questionário	Estudantes	Análise Conjunta Adaptativa	Escala de classificação de 100 pontos	Refrigerantes

Autores	Modelo Base	Dimensões do Constructo (Variáveis de Operacionalização)	Método de Recolha de Dados	Amostra	Método de Análise dos Dados	Escala de Medida	Produto
Netemeyer, Krishnan, Pullig, Wang, Yagci, Dean, Ricks & Wirth (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aaker (1996 b)</li> <li>▪ Keller (1993)</li> </ul>	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualidade percebida</li> <li>▪ Valor percebido para os custos singulares</li> <li>▪ Preço <i>premium</i> (<i>Willing to Pay a Price Premium - WTP</i>)</li> </ul>	Questionário	Estudantes	Análise de Componentes Principais  SEM – Modelo de Equações Estruturais	Likert (Escala de Concordância) 7 pontos	Colas  Pastas de dentes  Calçado desportivo  Jeans
de Cher & Christodoulides (2004)	–	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fidelidade à marca</li> <li>▪ Satisfação</li> <li>▪ Reputação da marca</li> </ul>	Questionário	Consumidores	Análise de Componentes Principais	–	Serviços financeiros
Hsieh (2004)	–	<u>BE Mensurável</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Associações à Marca               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Resposta à Marca (Intenção de Compra)</li> </ul> </li> <li>▪ Notoriedade da Marca</li> <li>▪ Dimensão do Mercado</li> </ul> <u>BE Não Mensurável</u> (Nome da Marca) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ligação à Marca</li> </ul>	Entrevista para identificação da marca com uma lista pré-definida de associações	Consumidores	Modelo de Regressão Ordinal	–	Automóveis
W. G. Kim & Kim (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aaker (1991)</li> <li>▪ Keller (1993)</li> <li>▪ Yoo, Donthu &amp; Lee (2000)</li> <li>▪ Yoo &amp; Donthu (2001)</li> </ul>	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notoriedade de marca</li> <li>▪ Imagem da marca (Associações à Marca: favorabilidade, força e capacidade de distinção)</li> <li>▪ Fidelidade à marca</li> <li>▪ Qualidade percebida</li> </ul>	Questionário	Consumidores	Análise Fatorial de Componentes Principais e Rotação Varimax	Likert 7 pontos  Escala de Discordância 7 pontos	Restaurantes de <i>Fast Food</i>
Pappu, Quester & Cooksey (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aaker (1991)</li> <li>▪ Keller (1993)</li> </ul>	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notoriedade de marca</li> <li>▪ Associações à marca</li> <li>▪ Qualidade percebida</li> <li>▪ Fidelidade à marca</li> </ul>	Questionário	Consumidores	Análise Fatorial Confirmatória  SEM – Modelo de Equações Estruturais	Escala de Discordância 11 pontos  Likert 11 pontos	Automóveis Televisões
Christodoulides, de Chernatony, Furrer, Shiu & Abimbola (2006)	–	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ligação emocional</li> <li>▪ Experiência <i>on-line</i></li> <li>▪ Natureza do serviço de resposta</li> <li>▪ Confiança</li> <li>▪ Cumprimento / Preenchimento da oferta entregue com a encomendada</li> </ul>	Entrevistas  Questionário	Especialistas em marca Estudantes Consumidores	Análise de Conteúdo  Análise Fatorial Exploratória  Análise de Componentes Principais	Likert 7 pontos	Compras <i>on-line</i>

Autores	Modelo Base	Dimensões do Constructo (Variáveis de Operacionalização)	Método de Recolha de Dados	Amostra	Método de Análise dos Dados	Escala de Medida	Produto
					Análise Fatorial Confirmatória		
Esch, Langner, Schmitt & Geus (2006)	–	<u>Conhecimento da Marca</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notoriedade da Marca</li> <li>▪ Imagem de Marca</li> </ul> <u>Relacionamento com a Marca</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfação</li> <li>▪ Confiança</li> </ul> <u>Resultados Comportamentais</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compra Atual</li> <li>▪ Compra Futura</li> </ul>	Questionário	Estudantes	SEM – Modelo de Equações Estruturais	Likert 5 pontos	Chocolates, Calçado desportivo
Pappu & Quester (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aaker (1991)</li> <li>▪ Keller (1993)</li> </ul>	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notoriedade de marca</li> <li>▪ Associações à marca</li> <li>▪ Qualidade percebida</li> <li>▪ Fidelidade à marca</li> </ul>	Questionário	Consumidores	MANOVA	–	Lojas
Koçak, Abimbola & Özer (2007)	–	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilidade funcional do produto</li> <li>▪ Utilidade simbólica do produto</li> <li>▪ Utilidade funcional do nome da marca</li> <li>▪ Utilidade simbólica do nome da marca</li> </ul>	Questionário	Estudantes	Análise Fatorial Exploratória e Confirmatória	Likert 5 pontos	Calçado desportivo
Konecnik & Gartner (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aaker (1991)</li> <li>▪ Keller (1993)</li> <li>▪ Yoo &amp; Donthu (2001)</li> </ul>	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notoriedade de marca</li> <li>▪ Imagem da Marca</li> <li>▪ Qualidade percebida</li> <li>▪ Fidelidade à marca</li> </ul>	Entrevistas em profundidade por telefone Questionário	Potenciais Turistas	Análise Fatorial Exploratória SEM – Modelo de Equações Estruturais	–	Turismo
Buil, de Chernatony & Martínez (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aaker (1991)</li> </ul>	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fidelidade à marca</li> <li>▪ Notoriedade de marca</li> <li>▪ Qualidade percebida</li> <li>▪ Associações à marca (valor percebido, personalidade da marca, associações à organização)</li> </ul>	Questionário	Consumidores	Análise Fatorial Confirmatória Multi-grupo	Likert 7 pontos	Refrigerantes Roupas desportivas Eletrónica Automóveis
Lehmann, Keller, & Farley (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ D. A. Aaker (1996a)</li> <li>▪ Fournier (1998)</li> <li>▪ Ambler, Ioannides, &amp; Rose (2000)</li> <li>▪ Kevin Lane Keller (2003)</li> <li>▪ K.L. Keller &amp; Lehmann (2003)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notoriedade de marca</li> <li>▪ Associações à marca (imagem e crenças)</li> <li>▪ Atitudes face à marca</li> <li>▪ Fidelidade à marca</li> <li>▪ Atividade <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Intenção de compra</li> <li>○ Consumo</li> <li>○ WOM</li> </ul> </li> <li>▪ Qualidade, Ambiente e Serviço</li> </ul>	Questionário	Consumidores	Análise Fatorial Exploratória	–	Refrigerantes <i>Fast Food</i> Pasta de dentes
Sinha, Gazley, &	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ D. A. Aaker (1991,</li> </ul>	<u>Antecedentes BE</u>	Questionário	Estudantes	Análise Conjunta	–	Televisores

Autores	Modelo Base	Dimensões do Constructo (Variáveis de Operacionalização)	Método de Recolha de Dados	Amostra	Método de Análise dos Dados	Escalas de Medida	Produto
Ashill (2008)	1996b)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fidelidade à marca</li> <li>▪ Notoriedade de marca</li> <li>▪ Associações à marca (personalidade da marca, orgulho e confiança na marca)</li> <li>▪ Qualidade percebida</li> </ul>			Modelo Hierárquico Linear de Bayes		
Sung & Jung (2008)	▪ Yoo & Donthu (2001)	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fidelidade à marca</li> <li>▪ Qualidade percebida</li> <li>▪ Notoriedade de marca / Associações à marca</li> </ul> <u>Consequentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiência de Compra</li> <li>▪ Intenção de Compra</li> </ul>	Questionário	Estudantes	Análise Multivariada da Variância (MANOVA)	Likert 5 pontos	Roupa (Polo, Levi's, Gap)
Zeugner-Roth, Diamantopoulos, & Montesinos (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aaker (1991)</li> <li>▪ Keller (1993)</li> <li>▪ Yoo &amp; Donthu (2001)</li> </ul>	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fidelidade à marca</li> <li>▪ Notoriedade de marca</li> <li>▪ Qualidade percebida</li> </ul>	Questionário	Estudantes	SEM – Modelo de Equações Estruturais	Likert 7 pontos	Países (e Marcas típicas desses países)
Eda Atilgan, Akinci, Aksoy, & Kaynak (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Yoo &amp; Donthu (2001)</li> <li>▪ Keller (1993)</li> </ul>	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualidade Percebida</li> <li>▪ Fidelidade à Marca</li> <li>▪ Associações à Marca</li> <li>▪ Notoriedade da Marca</li> <li>▪ Confiança na Marca</li> </ul>	Questionário	Consumidores	Análise Fatorial Confirmatória  SEM – Modelo de Equações Estruturais	Likert 7 pontos	Coca-Cola McDonald's
Burmann, Jost-Benz & Riley (2009)	–	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Força Comportamental da marca</li> <li>▪ Capital financeiro da marca</li> <li>▪ Potencial de BE</li> </ul>	–	–	–	–	(conceptual)
Ha (2009)	–	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fidelidade à marca</li> <li>▪ Associações à marca</li> <li>▪ Qualidade percebida</li> <li>▪ Satisfação</li> </ul>	Questionário	Consumidores	Análise Fatorial Confirmatória	Likert 5 pontos	Lojas de Departamento (Serviços)
Jinfeng & Zhilong (2009)	–	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notoriedade de marca</li> <li>▪ Associações à marca</li> <li>▪ Qualidade percebida</li> <li>▪ Fidelidade à marca</li> </ul>	Questionário	Consumidores	Análise Fatorial Exploratória  Análise Fatorial Confirmatória  SEM – Modelo de Equações Estruturais	Likert 7 pontos	Hipermercados
Broyles, Leingpibul, Ross & Foster (2010)	–	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fidelização Comportamental</li> <li>▪ Atitude</li> <li>▪ Confiança</li> </ul>	Questionário	Estudantes	Análise Fatorial Confirmatória  SEM – Modelo de	Likert 5 pontos	KFC

Autores	Modelo Base	Dimensões do Constructo (Variáveis de Operacionalização)	Método de Recolha de Dados	Amostra	Método de Análise dos Dados	Escala de Medida	Produto
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desempenho percebido</li> <li>▪ Qualidade Percebida</li> <li>▪ Ressonância da Marca</li> <li>▪ Imaginário da Marca</li> <li><u>Consequentes BE</u></li> <li>▪ Decisão de Recompra (risco, confiança, satisfação com o produto, dificuldade do processo)</li> <li>▪ Intenção de Recompra</li> </ul>			Equações Estruturais		
Kimpakorn & Tocquer (2010)	-	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notoriedade da Marca</li> <li>▪ Qualidade Percebida</li> <li>▪ Associações Centrais à Marca</li> <li>▪ Associações de Suporte da Marca</li> <li>▪ Confiança na Marca</li> <li>▪ Diferenciação da Marca</li> </ul> <u>Consequentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relacionamentos com a Marca</li> </ul>	Questionário	Consumidores	MANOVA	Likert 5 pontos	Hotéis (5 estrelas)
Mishra & Datta (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kevin Lane Keller (1993)</li> </ul>	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nome da Marca</li> <li>▪ Qualidade Percebida</li> <li>▪ Comunicação da Marca</li> <li>▪ Associações à Marca</li> <li>▪ Personalidade da Marca</li> <li>▪ Notoriedade da Marca</li> <li>▪ Imagem da Marca</li> <li>▪ Fidelização à Marca</li> </ul> <u>Consequentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preferência pela Marca</li> <li>▪ Intenção de Compra</li> </ul>	Questionário	Consumidores	SEM – Modelo de Equações Estruturais	Likert	Telemóveis
Nam, Ekinci & Whyatt (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aaker (1991)</li> <li>▪ Ekinci <i>et al</i> (2008)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualidade física</li> <li>▪ Comportamento do staff</li> <li>▪ Auto-congruência Ideal</li> <li>▪ Identificação com a marca</li> <li>▪ Congruência com o estilo de vida</li> <li>▪ Satisfação do Consumidor</li> <li>▪ Fidelidade à Marca</li> </ul>	Questionário	Clientes	SEM – Modelo de Equações Estruturais	Likert 7 pontos	Hotéis e Restaurantes
Spry, Pappu, Cornwell (2011)	-	<u>Credibilidade da Celebridade</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atratividade</li> <li>▪ Perícia / Especialidade</li> <li>▪ Confiabilidade</li> </ul> <u>Credibilidade da Marca</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perícia / Especialidade</li> </ul>	Questionário	Consumidores	ANOVA SEM – Modelo de Equações Estruturais	Likert 7 pontos	Televisores Plasma (LCD)

Autores	Modelo Base	Dimensões do Constructo (Variáveis de Operacionalização)	Método de Recolha de Dados	Amostra	Método de Análise dos Dados	Escalas de Medida	Produto
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confiabilidade</li> </ul> <u>BE:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notoriedade de marca</li> <li>▪ Associações à marca</li> <li>▪ Qualidade percebida</li> <li>▪ Fidelidade à marca</li> </ul>					
Wang, Hsu, Hsu & Hsieh (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aaker (1991)</li> <li>▪ Keller (1993)</li> </ul>	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notoriedade de marca</li> <li>▪ Associações à marca</li> <li>▪ Qualidade percebida</li> <li>▪ Fidelidade à marca</li> </ul>	Questionário	Pacientes	PLS	–	Hospitais
Bruhn, Schoenmueller & Schäfer (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ K.L. Keller &amp; Lehmann (2003)</li> <li>▪ Kevin Lane Keller (1993)</li> <li>▪ Park &amp; Srinivasan (1994)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fontes de Comunicação [Tradicional / Social Media]</li> <li>▪ Quadro Mental do Consumidor (Notoriedade, Imagem Funcional da Marca; Imagem Hedonística da Marca; Atitude face à Marca)</li> <li>▪ Comportamento do Consumidor (Intenção de Compra)</li> </ul>	Questionário	Consumidores	Análise Fatorial Confirmatória  SEM – Modelo de Equações Estruturais	–	Telecomunicações Turismo Farmacêuticas
Hakala, Svensson & Vincze (2012)	–	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notoriedade de marca</li> <li>▪ Atitudes face à marca</li> <li>▪ Qualidade Percebida</li> </ul> <u>Consequentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fidelidade à Marca</li> </ul>	Questionário	Estudantes	ANOVA	Likert 7 pontos	Bebidas, Computadores, Telemóveis
Ioannou, Rusu (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aaker (1991)</li> <li>▪ Lassar, Mittal &amp; Sharma (1995)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Imagem de marca</li> <li>▪ Associações à marca</li> <li>▪ Qualidade percebida</li> <li>▪ Fidelidade à marca</li> <li>▪ Valor Percebido</li> <li>▪ Valor percebido</li> <li>▪ Confiabilidade</li> <li>▪ Desempenho</li> </ul>	Questionário	Consumidores	Análise Descritiva	Likert 5 pontos	Automóveis
Jara & Cliquet (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kevin Lane Keller (1993)</li> </ul>	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notoriedade da Marca</li> <li>▪ Imagem da marca (personalidade, serviço associado à marca e à loja, preço)</li> <li>▪ Qualidade percebida</li> <li>▪ Resposta dos Consumidores               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Escolha da Marca</li> <li>○ Intenção de Compra</li> </ul> </li> </ul>	Questionário	Consumidores	Análise Fatorial Confirmatória  SEM – Modelo de Equações Estruturais	Likert 5 pontos	Lojas de Retalho - Supermercados
Sheng & Teo	–	<u>Antecedentes BE</u>	Questionário	Consumidores	Método dos Mínimos	Likert 7	Telefones Móveis

Autores	Modelo Base	Dimensões do Constructo (Variáveis de Operacionalização)	Método de Recolha de Dados	Amostra	Método de Análise dos Dados	Escala de Medida	Produto
(2012)		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilitarismo (Facilidade de Utilização; Utilidade Percebida)</li> <li>▪ Hedonístico (Entretenimento; Estética)</li> <li>▪ Experiência do Consumidor (a qual também é influenciada pelas duas variáveis anteriores)</li> </ul>			Quadrados	pontos	
Buil, Martínez & de Chernatony (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aaker (1991)</li> <li>▪ Keller (1993)</li> <li>▪ Yoo &amp; Donthu (2001)</li> <li>▪ Netemeyer et al. (2004)</li> </ul>	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notoriedade de marca</li> <li>▪ Qualidade Percebida</li> <li>▪ Associações à Marca</li> <li>▪ Fidelidade à Marca</li> </ul> <u>Consequentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preço <i>premium</i></li> <li>▪ Extensões da Marca</li> <li>▪ Preferência pela Marca</li> <li>▪ Intenção de Compra</li> </ul>	Questionário	Consumidores	Análise Fatorial Confirmatória  SEM – Modelo de Equações Estruturais	Likert 7 pontos	Roupa Desportiva, Produtos Eletrónicos, Automóveis
Hassan, Abdollahi & Chin (2013)	–	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsabilidade Social da Empresa</li> <li>▪ Qualidade Percebida do Serviço</li> <li>▪ Eficácia da Publicidade</li> </ul>	Questionário	Consumidores	Análise Fatorial Confirmatória  SEM – Modelo de Equações Estruturais	Likert 5 pontos	Eletrodomésticos
Kazemi, Hoseini & Alavije (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aaker (1991)</li> <li>▪ Yoo &amp; Donthu (2001)</li> </ul>	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualidade percebida</li> <li>▪ Fidelidade à marca</li> </ul>	Questionário	Consumidores	SEM – Modelo de Equações Estruturais	–	Lubrificantes
L. Wang & Finn (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aaker (1991)</li> <li>▪ Keller (1993)</li> </ul>	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fidelidade à Marca Passada</li> <li>▪ Notoriedade Atual à Marca</li> <li>▪ Associações Atuais à Marca</li> <li>▪ Qualidade Percebida Atual</li> <li>▪ Emoções em Relação à Marca</li> <li>▪ Unicidade</li> </ul> <u>Consequentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fidelidade à Marca Futura</li> <li>▪ Preço <i>premium</i> Futuro</li> </ul>	Questionário	Estudantes	SEM – Modelo de Equações Estruturais	Likert 7 pontos	Bebidas
Christodoulides, Cadogan & Veloutsou (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aaker (1991)</li> </ul>	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fidelidade à marca</li> <li>▪ Notoriedade de marca</li> <li>▪ Associações à marca</li> <li>▪ Qualidade percebida</li> </ul>	Questionário	Consumidores	Análise Fatorial Confirmatória	–	Shampoos Cafetaria Bancos Internet
Londoño, Elms & Davies (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ D. A. Aaker (1991, 1996b)</li> </ul>	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notoriedade de marca</li> <li>▪ Associações à marca</li> <li>▪ Qualidade percebida</li> </ul>	Questionário	Consumidores	Análise Fatorial Confirmatória  PLS	–	Produtos para a calvície

Autores	Modelo Base	Dimensões do Constructo (Variáveis de Operacionalização)	Método de Recolha de Dados	Amostra	Método de Análise dos Dados	Escala de Medida	Produto
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Fidelidade à marca</li> <li>Consequentes BE</li> <li>Intenção de compra</li> </ul>					
Pike & Bianchi (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aaker (1991, 1996b)</li> <li>Keller (1993, 2003)</li> </ul>	<u>Antecedentes</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Saliência da marca destino</li> <li>Imagem da marca destino</li> <li>Qualidade da marca destino</li> <li>Valor da marca destino</li> </ul> <u>Consequentes</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fidelização atitudinal ao destino</li> </ul>	Questionário	Visitantes	Análise Fatorial Exploratória e Confirmatória	Likert 7 pontos	Turismo (Austrália)
Vukasovic (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aaker (1991)</li> <li>Keller (1993)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Notoriedade de marca</li> <li>Associações à marca</li> <li>Qualidade percebida</li> <li>Fidelidade à marca</li> </ul>	Questionário	Consumidores	SEM – Modelo de Equações Estruturais	Likert 7 pontos	Comida
Bakshi & Mishra (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yoo &amp; Donthu (2001)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Localização</li> <li>Ideologia</li> <li>Credibilidade</li> <li>Entretenimento</li> </ul>	Questionário	Consumidores	Análise Fatorial Confirmatória SEM – Modelo de Equações Estruturais	–	Canais de Televisão
Vaijyanthi & Shreenivasan (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>D. A. Aaker (1996b)</li> <li>Kevin Lane Keller (1993, 2003)</li> </ul>	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Notoriedade de marca</li> <li>Associações à marca</li> <li>Imagem de Marca</li> <li>Qualidade percebida</li> <li>Fidelidade à marca</li> </ul>	Questionário	Consumidores	Correlação e Regressão, Médias ponderadas	Likert 5 pontos	Produtos Cosméticos
Porto (2018)	–	<ul style="list-style-type: none"> <li>Notoriedade de marca</li> <li>Associações à marca</li> <li>Imagem de Marca</li> <li>Qualidade percebida</li> <li>Fidelidade à marca</li> <li>Exclusividade</li> <li>Intenção de pagar um preço <i>premium</i></li> </ul>	Questionário	Consumidores	Análise Fatorial (ANOVA)	Likert (Escala de Concordância)	Bebidas isotónicas Jogos de vídeo Táxis TV por cabo Operadoras Móveis Cartões de Crédito Restaurantes de <i>fast food</i>
Rambocas, Kirpalani & Simms (2018)	–	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfação</li> <li>Repetição de Compra</li> <li>Mudança para fornecedores alternativos</li> <li>Recomendação (WOM)</li> <li>Preço <i>Premium</i></li> <li>Idade / educação / sexo do consumidor (variáveis moderadoras)</li> </ul>	Questionário	Consumidores	Análise Fatorial SEM – Modelo de Equações Estruturais	Likert (Escala de Concordância) 5 pontos	Bancos
Chatzipanagioto, Christodoulides & Veloutsou (2019)	–	<u>Bloco de Construção da Marca</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nostalgia da marca</li> <li>Personalidade da marca</li> </ul>	Questionário	Consumidores	Análise Fatorial Confirmatória	Likert 7 pontos	Shampoo, Eletrónica de Consumo,

Autores	Modelo Base	Dimensões do Constructo (Variáveis de Operacionalização)	Método de Recolha de Dados	Amostra	Método de Análise dos Dados	Escala de Medida	Produto
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Herança da Marca</li> <li>▪ Liderança da marca</li> <li>▪ Qualidade da marca</li> <li>▪ Vantagem competitiva da marca</li> <li><u>Bloco de Construção da Marca</u></li> <li>▪ Associações à marca</li> <li>▪ Notoriedade da marca</li> <li>▪ Autoligação à marca</li> <li>▪ Reputação da marca</li> <li><u>Bloco de Relacionamento com a marca</u></li> <li>▪ Confiança na marca</li> <li>▪ Intimidade com a marca</li> <li>▪ Qualidade percebida</li> <li>▪ Relevância da marca</li> <li><u>Respostas Comportamentais dos Consumidores À BE:</u></li> <li>▪ Intenção de pagar mais pela marca</li> <li>▪ Intenção de recomendar a marca</li> <li>▪ Intenção de recompra da marca</li> </ul>					Cafetarias, Redes Móveis, Fornecedores de Internet
Filieri, Lin, D'Antone, Chatzopoulou (2019)	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Popularidade da marca</li> <li>▪ País de origem da marca</li> <li>▪ Notoriedade de marca</li> <li>▪ Mianzi</li> <li>▪ Qualidade percebida</li> <li>▪ Fidelidade à marca</li> <li>▪ Intenção de Compra</li> </ul>	Questionário	Consumidores	SEM – Modelo de Equações Estruturais (PLS)	Likert 7 pontos	<i>Smartphones</i>

- = não disponível ou não aplicável

Fonte: Elaboração própria

A análise às 60 formulações patenteadas na Tabela 12 revela que apenas uma pequena minoria dos modelos apresenta estruturas alternativas para a gestão do Capital de Marca relativamente às conceptualizações desenvolvidas por Aaker (1991, 1996a) e Keller (1993, 2003). Na Tabela 13 pode-se confirmar, de uma forma mais sucinta, a clara predominância da influência dos modelos de Aaker e Keller no desenvolvimento dos modelos que veem sendo apresentados nos últimos 30 anos:

**Tabela 13: Influência das Formulações de Aaker e Keller nos Modelos de Gestão do Capital de Marca apresentados no Contexto B2C.**

Kamakura & Russel (1993)	Atilgan, Aksoy & Akinci (2005)	Wang, Hsu, Hsu & Hsieh (2011)
Park & Srinivasan (1994)	Pappu, Quester & Cooksey (2005)	Bruhn, Schoenmueller & Schäfer (2012)
Blackston (1992, 1995)	Christodoulides, de Chernatony, Furrer, Shiu & Abimbola (2006)	Hakala, Svensson, Vincze (2012)
Cobb-Walgren, Ruble & Donthu (1995)	Pappu & Quester (2006)	Ioannou, Rusu (2012)
Lassar, Mittal & Sharma (1995)	Esch et al. (2006)	Jara & Cliquet (2012)
Sharp (1995)	Konecnik & Gartner (2007)	Sheng & Teo (2012)
Motameni & Shahrokhi (1998)	Buil, de Chernatony & Martínez (2008)	Buil, Martínez, de Chernatony (2013)
Na, Marshall & Keller (1999)	Lehmann et al. (2008)	Hassan, Abdollahi & Chin (2013)
Berry (2000)	Sinha et al. (2008)	Kazemi, Hoseini & Alavije (2013)
Yoo, Donthu & Lee (2000)	Sung & Jung (2008)	Wang & Finn (2013)
Faircloth, Capella & Alford (2001)	Zeugner-Roth et al. (2008)	Christodoulides, Cadogan & Veloutsou (2015)
Yoo & Donthu (2001)	Atilgan et al. (2009)	Londoño, Elms, & Davies (2016)
Vazquez, Rfo & Iglesias (2002)	Burmann, Jost-Benz & Riley (2009)	Pike & Bianchi (2016)
Washburn & Plank (2002)	Ha (2009)	Vukasovic (2016)
Kim, Kim & An (2003)	Jinfeng & Zhilong (2009)	Bakshi & Mishra (2017)
Myers (2003)	Broyles, Leingpibul, Ross & Foster (2010)	Vajjayanthi & Shreenivasan (2017)
de Chernatony, Harris & Christodoulides (2004)	Kimpakorn & Tocquer (2010)	Porto (2018)
Hsieh (2004)	Mishra & Datta (2011)	Rambocas, Kirpalani & Simms (2018)
Kim & Kim (2004)	Nam, Ekinci & Whyatt (2011)	Chatzipanagioto, Christodoulides & Veloutsou (2019)
Netemeyer, Krishnan, Pullig, Wang, Yagci, Dean, Ricks & Wirth (2004)	Spry, Pappu, Cornwell (2011)	Filieri, Lin, D'Antone, Chatzopoulou (2019)

Legenda: Aaker Keller Ambos Entrevista

Fonte: Elaboração própria.

A conclusão de que as formulações de Aaker e Keller são das mais citadas e operacionalizadas no contexto dos modelos de gestão do Capital de Marca é corroborada por diversos investigadores como Sarker et al. (2019), Çifci et al. (2016), Christodoulides et al. (2015) e Buil et al. (2013). Esta pesada influência dos modelos teóricos de Aaker (1991, 1996a) e Keller (1993, 2003) no desenvolvimento de novas formulações de gestão do Capital da Marca leva a que as dimensões mais utilizadas no contexto do mercado dos produtos de consumo final sejam, como se comprova na Tabela 12, *a notoriedade de marca (saliência da marca em relação às restantes)*; as

*associações à marca (imagem da marca e seu desempenho); a resposta à marca (comportamentos e sentimentos do cliente sobre a marca e a fidelidade / envolvimento com marca)*. Os estudos de vários investigadores, como Vieira et al. (2018) e Sarker et al. (2019), confirmam que as dimensões do Capital da Marca que foram propostas, desde 1991, pelos estudiosos desta área do marketing são as que foram identificadas pela análise da Tabela 12. Vieira et al. (2018), partindo de um conjunto de 1.420 artigos publicados nas bases Web of Science, Sage e APA, através de várias etapas de uma análise bibliométrica, selecionaram 22 trabalhos em que os seus autores se haviam dedicado a encontrar, testar e validar as dimensões do Capital de Marca, concluindo também que as cinco dimensões mais utilizadas são: Notoriedade (59%), Qualidade Percebida (50%), a Fidelidade (45%), Associações à Marca (27%) e Imagem de Marca (27%). Sarker et al. (2019) usando também de seleção iterativa identificou 56 artigos em que os modelos de gestão do Capital de Marca utilizam pelo menos uma daquelas dimensões. Uma observação mais atenta da Tabela 12 revela ainda que, em alguns estudos, não são utilizadas estas componentes de Capital de Marca, mas apenas algumas das suas subdimensões.

Na Tabela 12 verifica-se ainda que na operacionalização destas variáveis se recorre, usualmente, a escalas de Likert (dos 60 modelos observados, 17 não identificam a escala usada e dos restantes 43, apenas 3 não recorrem ao uso de uma escala de Likert, sendo as escalas com 7 pontos as mais habituais). Observa-se ainda que o método de recolha de dados predominante é o questionário, sendo em alguns casos elaborado um pré-teste recorrendo a entrevistas realizadas a peritos ou recorrendo a questionários retirados da literatura e refinados pela aplicação a uma pequena amostra.

Uma das principais críticas formuladas, pelos gestores de marketing das empresas, aos modelos que ao longo do tempo têm vindo a ser apresentados é a sua difícil aplicação prática dada a elevada complexidade das ferramentas estatísticas utilizadas no cálculo e interpretação do Capital de Marca resultante de tais modelos (Christodoulides & De Chernatony, 2010). Geralmente, o método de análise dos resultados daqueles modelos recorre a estratégias de análise estatística como Análise de Regressão; Análise de Clusters; SUR - *seemingly unrelated regression*; Análise Fatorial; Análise de Componentes Principais; SEM – Modelo de Equações Estruturais que, em muitos casos,

se revela demasiado complexa para ser utilizada “com papel e lápis” pelos práticos de marketing. Observando estes contributos, Kevin Lane Keller (2001a), Kevin Lane Keller & Lehmann (2006), Ponnampalil & Krishnatray (2008) e Kevin Lane Keller (2010), salientam a importância de existir um *trade-off* entre a precisão da medida de Capital de Marca escolhida e a simplicidade da sua utilização pelos práticos de marketing, pelo que este aspeto deve ser tido em conta na construção de novos modelos nesta área.

Por fim, deve atender-se aos elementos em que os modelos de Capital de Marca foram testados. A Tabela 12 mostra que os investigadores tentaram aplicar as suas conceptualizações tanto em contextos *on-line* como *off-line* e testaram-nas em diferentes países e em diversas categorias de produtos e serviços. Não existindo um consenso alargado, alguns estudiosos como Christodoulides et al. (2015), Krystallis & Chrysochou (2014) e Nysveen, Pedersen & Skard (2013), defendem que os modelos de Aaker e Keller são mais adequados a produtos físicos do que a serviços, o que pode explicar porque é que menos de 30% das 60 formulações patenteadas na Tabela 12 foram aplicadas a serviços (ex.: Fornecedores de Internet, Bancos, Lojas de Retalho, Hotelaria e Restauração,...). Observa-se ainda que, mesmo no caso dos produtos físicos, são raros os casos de modelos que são testados em bens de elevado envolvimento na decisão de compra, como os automóveis, optando-se, geralmente por produtos como detergentes, pastas dos dentes, calçado, telemóveis, etc.

A falta de consenso sobre um modelo de gestão do Capital de Marca e a relevância das marcas nos mercados de consumo final leva a que se continuem a desenvolver trabalhos nesta área. Nesta tese, uma vez que se pretende encontrar uma conceptualização aplicável ao contexto B2B2C, o conhecimento e a compreensão das formulações desenvolvidas nos mercados B2C é uma pedra basilar para a elaboração de um modelo que responda ao problema de investigação apresentado no capítulo introdutório, pelo que esta secção permitiu concluir que as dimensões do Capital de Marca propostas por Aaker e Keller são as que reúnem maior consenso entre a comunidade académica. Da mesma forma é necessário conhecer o trabalho desenvolvido nos mercados organizacionais pelo que, na próxima secção passar-se-á a analisar os modelos apresentados para o mercado B2B.

### 2.3.3.2.2 Modelos de Gestão do Capital no Contexto B2B

A consideração de que a tomada de decisão de compra nos mercados organizacionais levava em consideração exclusivamente aspetos racionais (ex.: preço, as características físicas e funcionais dos produtos, o serviço, entre outros) levou a que o estudo das marcas B2B só se comesse a efetuar-se no início da década de 90 do século XX. O abandono do paradigma economicista da troca e a adoção da abordagem comportamental tornou a marca B2B num dos objetos centrais de estudo na área do marketing organizacional (Hadjikhani & LaPlaca, 2013), podendo-se distinguir, segundo Seyedghorban et al. (2016), duas fases de desenvolvimento académico deste tema: entre 1992 e 2006 procuravam-se identificar os benefícios da gestão de uma marca forte; desde 2006 até à atualidade a atenção dos investigadores voltou-se para o estudo do Capital de Marca B2B. Pese embora o número de artigos que versam o estudo das marcas B2B tenham vindo a aumentar, nomeadamente nas últimas duas décadas (Fabio Cassia & Magno, 2019; Seyedghorban et al., 2016), *o estudo das marcas B2B ainda se encontra num estado de imaturidade quase embrionária, sendo escasso, fragmentado, amorfo e inconclusivo* devido às características multifacetadas e ao elevado nível de complexidade desta área do saber (Glynn et al., 2007; Keränen et al., 2012; Kuhn et al., 2008; Leek & Christodoulides, 2011; Lindgreen et al., 2010; Low & Blois, 2002; Lynch & De Chernatony, 2004; Mudambi, 2002; Mudambi et al., 1997; van Riel et al., 2005), *necessitando ainda de uma atenção reforçada por parte dos académicos* (Fabio Cassia & Magno, 2019; Leek & Christodoulides, 2011; Lindgreen et al., 2010; Seyedghorban et al., 2016). Considerando apenas a investigação relativa ao Capital de Marca nos mercados organizacionais e, embora o primeiro modelo de gestão neste contexto tenha sido apresentado por Gordon et al. em 1993, ao contrário do que se verifica no mercado de consumo final, onde a investigação é intensa *“a investigação sobre o Capital de Marca industrial [contexto B2B] tem vindo a produzir uma pesquisa relativamente limitada e resultados mistos quanto à aplicabilidade aos mercados B2B dos modelos de gestão do Capital de Marca [CBBE].”* (Leek & Christodoulides, 2011, p. 835), *estando a pesquisa ainda numa fase muito inicial* (Geigenmüller & Bettis-Outland, 2012).

Adotando a mesma metodologia utilizada para o contexto B2C, neste trabalho recorreu-se às principais bases de dados académicas para identificar os artigos da área da marca

B2B que têm no título, no resumo ou nas palavras-chave as expressões “*Brand Equity*”, “*Consumer-Based Brand Equity*”, “CBBE” e “*Brand Value*”. Em seguida, analisou-se o conteúdo destes artigos e selecionou-se aqueles que apresentavam modelos de gestão do Capital de Marca organizacional, construindo-se a Tabela 14, ordenando os modelos em conformidade com a cronologia da sua publicação.

Tabela 14: Modelos de Gestão do Capital de Marca no Contexto B2B

Autores	Modelo Base	Dimensões do Constructo (Variáveis de Operacionalização)	Método de Recolha de Dados	Amostra	Método de Análise dos Dados	Escala de Medida	Produto / Sector
Gordon et al (1993)	▪ Aaker (1991)	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notoriedade de marca</li> <li>▪ Associações à Marca</li> <li>▪ Valor Percebido</li> </ul> <u>Consequentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fidelização à Marca (frequência de compra, efeito do nome da marca nas percepções de qualidade, do BE a novos produtos)</li> </ul>	Entrevistas Pessoais	Contratantes Organizacionais ou seus representantes	-	-	Produtos e componentes elétricos
Hutton (1997)	-	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sensibilidade à marca (familiaridade com a marca; características do produto e situação de compra)</li> <li>▪ Decisão de compra (baseado nos modelos de compras organizacionais (composição do centro de compras e características dos indivíduos); processo de decisão de compra organizacional)</li> </ul> <u>Consequentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preço <i>Premium</i></li> <li>▪ Recomendação</li> <li>▪ Efeito Halo para extensão para outras linhas de produto</li> </ul>	Entrevistas e <i>Focus Group</i> para o pré-teste  Questionários	Clientes Organizacionais (CEO's e Gestão de Compras) associados a uma Associação Nacional de Gestão de Compras	-	Likert pontos 7	Computadores Pessoais  Fotocopiadoras  Faxes  Disquetes
J. Kim et al. (1999)	▪ Aaker (1991)	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fatores da Compra Organizacional (tipo de decisão de compra, natureza do produto/serviço, fatores individuais)</li> <li>▪ Variáveis do Vendedor / Esforços do Marketing (fontes de informação, alteração de preços, especificações dos produtos, níveis de serviço, relacionamentos do canal, relacionamentos do fornecedor)</li> <li>▪ Fatores Ambientais (intensidade concorrencial incerteza ambiental, informação não-comercial)</li> </ul> <u>Consequentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Risco percebido pelo consumidor</li> <li>▪ Consequências / Indicadores do BE (custos de mudança, fontes de fidelização, conjunto de marcas consideradas, preço <i>premium</i>, margens de preços, eficiência de marketing, alavancagem do canal)</li> </ul>	-	-	-	-	-
Bendixen, Bukasa &	▪ Hutton (1997) ▪ Michell, King	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualidade Percebida</li> </ul>	Questionário	Clientes Organizacionais	Análise conjunta (MONANOVA)	Likert pontos 5	Equipamento de distribuição

Autores	Modelo Base	Dimensões do Constructo (Variáveis de Operacionalização)	Método de Recolha de Dados	Amostra	Método de Análise dos Dados	Escala de Medida	Produto / Sector
Abatt (2004)	e Reast (2001) ▪ Ghinghold & Wilson (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notoriedade de marca</li> <li>▪ Composição do centro de decisão de compras</li> </ul> <u>Consequentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preço <i>Premium</i></li> <li>▪ Efeito Halo para extensão para outras linhas de produto</li> <li>▪ Recomendação</li> </ul>					elétrica de média voltagem
van Riel, Mortanges, Streukens (2005)	▪ Keller (1993, 2003)	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produto BE <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Valor percebido do produto (preço, qualidade)</li> <li>○ Distribuição (encomenda, disponibilidade, entrega)</li> </ul> </li> <li>▪ Empresa BE <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Informação</li> <li>○ Força de vendas (aptidões, comportamento, comunicação)</li> </ul> </li> </ul> <u>Consequentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intenções de Lealdade</li> </ul>	Questionário	Clientes Organizacionais	Distância de Mahalanobis D <sup>2</sup>  Análise de Regressão [ <i>partial least squares</i> (PLS)]	Likert 9 pontos	Indústria Química
Taylor, Hunter & Lindberg (2007)	▪ Netemeyer, Krishnan, Pullig, Wang, Yagci, Dean, Ricks & Wirth (2004)	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualidade percebida</li> <li>▪ Valor percebido da marca para os custos singulares</li> <li>▪ Exclusividade da marca</li> <li>▪ Atitude da marca</li> </ul> <u>Consequentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfação com a marca</li> <li>▪ Intenção de Fidelidade</li> </ul>	Questionário	Gestores associados a uma Associação Profissional de Contabilistas	SEM – Modelo de Equações Estruturais	Escala de classificação de 100 pontos.  Likert 9 pontos	Serviços Financeiros
Kuhn (2004) Kuhn, Alpert & Pope (2008)	Keller (1993, 2003)	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elementos da pirâmide de Keller (2003) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Saliência: Notoriedade de marca e Elementos da marca</li> <li>○ Associações à marca</li> <li>○ Julgamentos</li> <li>○ Sentimentos</li> <li>○ Ressonância da marca</li> </ul> </li> <li>▪ Representantes da empresa</li> <li>▪ Organização do centro de compras</li> </ul>	Questionário / Entrevistas Semiestruturadas	Clientes Organizacionais (gestores)	–	–	Serviços de recolha, transporte e depósito de lixo
Jensen & Klastrup (2008)	▪ Mudambi (2002) ▪ van Riel, Mortanges,	<u>Antecedentes BE (Relacionamento com o cliente)</u> – Associações à Marca: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Racionais <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Qualidade do Produto</li> </ul> </li> </ul>	Questionários / Entrevistas	Clientes organizacionais (produtores de equipamentos e	SEM – Modelo de Equações Estruturais [ <i>partial least squares</i> (PLS)]	–	Produção de Bombas Industriais

Autores	Modelo Base	Dimensões do Constructo (Variáveis de Operacionalização)	Método de Recolha de Dados	Amostra	Método de Análise dos Dados	Escala de Medida	Produto / Sector
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Streukens (2005)</li> <li>▪ Martensen, A. &amp; Grønholdt, L. (2004)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Qualidade do Serviço</li> <li>○ Preço</li> <li>▪ Emocionais               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diferenciação</li> <li>○ Promessa</li> <li>○ Confiança e Credibilidade</li> </ul> </li> </ul>		engenheiros consultores)			
Davis, Golicic & Marquardt (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Keller (1993)</li> </ul>	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notoriedade de marca</li> <li>▪ Imagem de Marca</li> <li>▪ Papel mediador dos Relacionamentos</li> </ul>	Questionário	Clientes organizacionais (gestores)	Análise Fatorial Exploratória (Análise de Componentes Principais)  SEM – Modelo de Equações Estruturais	Likert pontos 7	Serviços de Logística
Rauyruen, Miller, & Groth (2009)	-	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fontes da Fidelização do Cliente (Habitabilidade da Compra, Confiança no Fornecedor do serviço, Qualidade Percebida do Serviço)</li> <li>▪ Fidelização ao Serviço (Intenção de Compra, Fidelização Atitudinal)</li> </ul> <u>BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preço <i>premium</i></li> <li>▪ Proporção da Compra (<i>Share of wallet</i>)</li> </ul>	Questionário	PME (proprietários, diretores financeiros, gestores)	Análise Fatorial Confirmatória  SEM – Modelo de Equações Estruturais	Likert pontos 5	Serviço de Correio
Zaichkowsk, Parlee, Hill (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kuhn, Alpert &amp; Pope (2008)</li> <li>▪ Young &amp; Rubicam's BrandAsset Valuator (BAV)</li> </ul>	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Força / Vitalidade da marca               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diferenciação</li> <li>○ Relevância</li> </ul> </li> <li>▪ Estatura da Marca               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Estima</li> <li>○ Conhecimento</li> </ul> </li> <li>▪ Desempenho               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elementos tangíveis (preço, qualidade do produto, entrega atempada)</li> <li>○ Elementos intangíveis (suporte técnico, serviço ao cliente)</li> </ul> </li> </ul>	Questionário	Clientes organizacionais (representantes variados: engenheiros a gestores)	Young & Rubicam's Brand Asset Valuator (BAV)	Likert pontos 7	Engenharia
Biedenbach & Marell (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aaker (1991)</li> <li>▪ Gordon et al. (1993)</li> </ul>	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiência do Cliente como antecedente das dimensões do BE</li> <li>▪ Modelo Hierárquico: Notoriedade de marca =&gt; Associações à marca =&gt; Qualidade percebida =&gt; Fidelidade à marca</li> </ul>	Questionário (telefónicos)	CEO's e CFO's diretamente envolvidos na escolha e avaliação dos serviços de auditoria	SEM – Modelo de Equações Estruturais	Likert pontos 5	Serviços de Auditoria
Chen, Su & Lin (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aaker (1991)</li> </ul>	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notoriedade de marca</li> </ul>	Questionário	Clientes organizacionais	Análise Fatorial Confirmatória	Likert pontos 7	Cintos / parafusos

Autores	Modelo Base	Dimensões do Constructo (Variáveis de Operacionalização)	Método de Recolha de Dados	Amostra	Método de Análise dos Dados	Escala de Medida	Produto / Sector
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualidade percebida</li> <li>▪ Fidelidade à marca</li> <li>▪ País de origem da marca</li> </ul>			SEM – Modelo de Equações Estruturais [partial least squares (PLS)]		
Jalilvand, Samiei & Mahdavinia (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aaker (1991)</li> </ul>	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fidelidade à marca</li> <li>▪ Notoriedade de marca</li> <li>▪ Associações à marca</li> <li>▪ Qualidade percebida</li> </ul>	Questionário	Clientes organizacionais prospetivos	SEM – Modelo de Equações Estruturais	Likert 7 pontos	Sector Automóvel
Juntunen, Juntunen, Juga (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Keller (1993)</li> <li>▪ Davis, Golicic &amp; Marquardt (2008)</li> </ul>	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notoriedade de marca</li> <li>▪ Imagem de marca</li> </ul> <u>Consequentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fidelidade à marca</li> </ul>	Questionário	Clientes organizacionais	SEM – Modelo de Equações Estruturais	Likert 7 pontos	Logística
J. H. Kim & Hyun (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ D. A. Aaker (1996a)</li> <li>▪ Yoo &amp; Donthu (2001)</li> <li>▪ Yoo et al. (2000)</li> </ul>	<u>Antecedentes das dimensões da BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Canal de Distribuição</li> <li>▪ Preço</li> <li>▪ Comunicação</li> <li>▪ Serviço Pós-Venda</li> <li>▪ Imagem da Organização</li> </ul> <u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notoriedade de marca e Associações à marca</li> <li>▪ Qualidade percebida</li> <li>▪ Fidelidade à marca</li> </ul> <u>Consequentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ BE Global</li> </ul>	Questionário	Clientes organizacionais	Análise Fatorial Confirmatória  SEM – Modelo de Equações Estruturais	Likert 7 pontos	Software Informático Empresarial utilizado em diversos setores de atividade
Geigenmüller & Bettis-Outland (2012)	–	<u>Competência do Prestador do Serviço</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conceito de serviço</li> <li>▪ Processos do serviço</li> <li>▪ Sistema do Serviço</li> </ul> <u>Valor do Serviço de Compras</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ relacionado com o cliente</li> <li>▪ relacionado com a empresa</li> <li>▪ relacionado com a concorrência</li> </ul> <u>Satisfação com o Serviço ao Cliente</u> <u>Capital de Marca do Serviço</u>	–	–	–	–	Feiras / Mostras
Abdlvand & Akbari (2013)	–	<u>Antecedentes BE</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Força de Vendas <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Personalidade do Vendedor</li> <li>○ Comportamento do Vendedor</li> </ul> </li> </ul>	Questionário	Gestores de marketing / vendas	Análise Fatorial Confirmatória  SEM – Modelo de	Likert 11 pontos  Percentagens	Indústria das refinarias de Petróleo e Gás

Autores	Modelo Base	Dimensões do Constructo (Variáveis de Operacionalização)	Método de Recolha de Dados	Amostra	Método de Análise dos Dados	Escala de Medida	Produto / Sector
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marketing Clássico               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Qualidade do Produto</li> <li>○ Comunicações impessoais</li> </ul> </li> <li><u>BE:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perceção da marca</li> <li>▪ Força da Marca</li> <li>▪ Fidelidade à marca</li> </ul> </li> </ul>		Especialistas de marketing / vendas	Equações Estruturais		
Dampérat et al. (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Webster &amp; Keller (2004)</li> <li>▪ Persson (2010)</li> </ul>	<u>Fontes do BE (Imagem da Marca)</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualidade do Produto</li> <li>▪ Qualidade do Canal de Distribuição</li> <li>▪ Qualidade da auditoria</li> <li>▪ Qualidade dos Contactos com a Marca</li> <li>▪ Conhecimento da Marca</li> </ul> <u>Manifestações BE (Força da Marca)</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preço <i>Premium</i></li> <li>▪ Ligação à Marca</li> <li>▪ Satisfação</li> </ul> <u>Desempenho do Mercado (Valor da Marca)</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ BE Global</li> </ul>	Questionário	Compradores Profissionais	Análise Fatorial Confirmatória	Likert pontos 7	Indústria do Papel
Coric & Jelic (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Keller (1993)</li> <li>▪ Kuhn, Alpert &amp; Pope (2008)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adaptação dos Elementos da pirâmide de Keller (2003) e Kuhn, Alpert e Pope (2008):               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Saliência da marca do Produtor</li> <li>○ Reputação do Produtor</li> <li>○ Desempenho</li> <li>○ Julgamentos</li> <li>○ Relacionamento Comprador-Vendedor</li> <li>○ Parceria para Soluções Tecnológicas</li> </ul> </li> </ul>	Entrevistas Semiestruturadas	Retailistas	–	–	Indústria Química
Elsäßer & Wirtz Bernd (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aaker (1991)</li> </ul>	<u>Antecedentes BE:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Racionais – Qualidade da Marca               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Qualidade do Produto</li> <li>○ Qualidade do Serviço</li> <li>○ Qualidade da Distribuição</li> </ul> </li> <li>▪ Emocionais – Associações à Marca               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Estilo de Publicidade Consistente</li> <li>○ Imagem da Marca</li> <li>○ Imagem do País de Manufatura</li> <li>○ Personalidade do Vendedor</li> </ul> </li> <li>▪ Satisfação</li> </ul> <u>Consequentes BE:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fidelização à Marca</li> </ul>	Questionário	Clientes Organizacionais	Análise Fatorial Exploratória  Distância de Mahalanobis D <sup>2</sup>  SEM – Modelo de Equações Estruturais	–	Engenharia

– = não disponível ou não aplicável

Fonte: Elaboração própria

Da comparação entre a Tabela 12 e a Tabela 14, logo num primeiro momento é-se confrontado com a magnitude da discrepância entre o volume de trabalhos apresentados para a gestão do Capital de Marca nos mercados B2C e B2B. Kim & Hyun (2011, p. 427) afirmam que, ao contrário do que se verifica no mercado de consumo final, onde existe “uma quantidade significativa de investigação que atesta empiricamente as relações entre as dimensões do Capital de Marca, os seus antecedentes e consequentes [...] no marketing industrial, os estudos sobre essas relações raramente existem, embora existam alguns esforços para examinar as relações entre eles”. Apesar do interesse crescente dos práticos e dos investigadores pela marca e pela gestão do seu capital no contexto B2B, “ainda não existe um modelo abrangente de gestão da marca B2B, nem houve um estudo empírico aprofundado da aplicabilidade de um modelo de Capital de Marca a todo o contexto B2B” (Kuhn et al., 2008, p. 40), pelo que são necessárias mais investigações nesta área do saber com vista a esclarecer quais são os componentes do Capital de Marca, qual é a forma de os operacionalizar e quais os seus principais antecedentes e consequentes (Jensen & Klastrup, 2008; Leek & Christodoulides, 2011).

A análise às formulações patenteadas na Tabela 14 confirma o que já havia sido referenciado por Keränen et al. (2012) e Seyedghorban et al. (2016), que afirmam que a rara investigação existente relativa ao Capital de Marca em contexto organizacional tende, na maioria dos casos, a formular modelos de gestão que assentam nos modelos teóricos apresentados por de Aaker (1991, 1996a) e Keller (1993, 2003). Situação esta pode ser clarificada na Tabela 15:

**Tabela 15: Influência das Formulações de Aaker e Keller nos Modelos de Gestão do Capital de Marca apresentados no Contexto B2B.**

Gordon et al (1993)	Jensen & Klastrup (2008)	Juntunen, Juntunen, Juga (2011)
Hutton (1997)	Davis, Golicic & Marquardt (2008)	Kim & Hyun (2011)
Kim et al. (1999)	Rauyruen et al. (2009)	Geigenmüller & Bettis-Outland (2012)
Bendixen, Bukasa & Abatt (2004)	Zaichkowsky, Parlee, Hill (2010)	Abdlvand & Akbari (2013)
van Riel, Mortanges, Streukens (2005)	Biedenbach & Marell (2010)	Dampérat et al. (2014)
Taylor, Hunter & Lindberg (2007)	Chen, Su & Lin (2011)	Coric & Jelic (2015)
Kuhn (2004); Kuhn, Alpert & Pope (2008)	Jalilvand, Samiei & Mahdavinia (2011)	Elsäßer & Wirtz Bernd (2017)

Legenda: Aaker Keller Ambos Entrevista

Fonte: Elaboração própria.

Considera-se que, apesar de as formulações de Aaker (1991, 1996a) e Keller (1993, 2003) terem sido primeiro utilizadas no mercado de consumo final, a sua adaptação ao mercado organizacional pode ser bem-sucedida, pois as diferenças existentes entre

aqueles dois contextos não impede a transferência dos conhecimentos de um mercado para outro (Kotler & Pfoertsch, 2006; Lindgreen et al., 2010; Sheth, 1979). Donde, é usual encontrar, nos modelos propostos para o mercado B2B, formulações que combinam: as dimensões ou subdimensões propostas por Aaker (1991, 1996a) e Keller (1993, 2003) [ex.: a *notoriedade da marca*, *as associações à marca*, *a qualidade percebida e a fidelização à marca*], com variáveis menos exploradas no contexto B2C [ex.: o *valor percebido*, *a satisfação*, *o efeito halo / estendabilidade da marca a novos produtos*, *o preço prémio*, *a recomendação*, *a confiança*, *o papel dos relacionamentos*, ...] e com dimensões específicas do mercado organizacional [ex.: *a dimensão e composição do centro de compras*; *o processo de decisão de compra organizacional*; *a situação de compra*; *características da distribuição / entrega e da força de vendas*, ...]. Para a recolha de informação sobre estas fontes de Capital de Marca B2B, os investigadores recorrem principalmente a questionários, contudo, assiste-se em alguns casos a substituição deste método pela elaboração de entrevistas, numa tentativa de validar dimensões do BE anteriormente identificadas e identificar novas variáveis que permitam adaptar os modelos às particularidades do contexto B2B. Para a operacionalização das variáveis, quando são efetuados questionários, são usualmente usadas escalas de Likert, as quais são analisadas, usualmente, segundo Modelos de Equações Estruturais. Donde a crítica relativa à complexidade de aplicação destes modelos pelos práticos da gestão, apresentada no contexto B2C, se mantém.

Analisados os modelos de Capital de Marca apresentados para o contexto B2B e B2C, deve-se recordar que para responder ao problema de investigação desta tese (“Como a marca de um componente (*ingredient brand*) influencia o Capital de Marca de um fabricante (*host brand*)?”) é necessário compreender que a gestão do Capital de Marca quando se adota uma estratégia de IB deve-se tentar analisar se o valor derivado do uso da marca advém do relacionamento B2B, B2C ou B2B2C. A próxima secção apresenta o que se acredita ser a única formulação teórica proposta até ao momento para gestão do Capital de Marca em contexto IB.

### **2.3.3.2.3 Modelo de Gestão do Capital no Contexto B2B2C**

O IB é uma estratégia de marca que se desenvolve no contexto organizacional entre FC e OEM (Linder & Seidenstricker, 2018), e que se consubstancia numa aliança entre duas marcas, uma que opera no contexto B2B (Marca IB) e outra que desenvolve a sua atividade no mercado B2C (Marca *host*), que se associam para oferecer ao consumidor uma oferta única sinalizada, em simultâneo, com ambas as marcas. O sucesso da implementação de uma estratégia de IB leva a que o consumidor final perceceione a oferta final como sendo de qualidade superior, elevando o Capital de Marca de pelo menos uma das marcas envolvidas (Kotler & Pfoertsch, 2006; Swaminathan et al., 2012). O insucesso desta estratégia pode levar à diluição do Capital de Marca de uma ou de ambas as marcas (Swaminathan, 2012). Por este motivo, importa construir um modelo de gestão do Capital de Marca que permita compreender os efeitos da adoção de uma estratégia de IB, já que os modelos que anteriormente analisados apenas se focam num único nível de relacionamento, B2B ou B2C, não permitindo esclarecer qual a origem do capital de uma marca IB. A complexidade acrescida da análise em simultâneo do Capital de Marca nos relacionamentos B2B, B2C e B2B2C pode justificar o motivo de até ao momento apenas se conhecer a proposta de Pfoertsch & Chen (2011) para esta situação. Todavia, a crescente adoção desta estratégia e os benefícios decorrentes para os FC e OEM justificam que se aprofunde o conhecimento científico nesta área. Nesta secção verificar-se-á que a forma como foi formulado e testado o modelo de Pfoertsch & Chen (2011) não pode deixar de ser alvo de algumas críticas, pelo que se crê que a presente tese permite aprofundar o entendimento que a academia e a comunidade empresarial tem sobre esta matéria.

A proposta de Pfoertsch & Chen (2011) é ilustrada pelo esquema presente na Figura 10.

Figura 10: Modelo de Gestão do Capital da Marca B2B em Situações de IB proposto por Pfoertsch e Chen (2011).



Fonte: Pfoertsch & Chen (2011, p. 53)

Pfoertsch & Chen (2011) defendem que, para se conseguir analisar o Capital de Marca numa situação de adoção de uma estratégia de IB, se devem observar os relacionamentos B2B, B2C e B2B2C recorrendo a instrumentos distintos em cada uma destas etapas, adaptados dos modelos os modelos atualmente existentes. Nos parágrafos seguintes descrevem-se as dimensões propostas para cada uma.

### Etapa B2B

Nesta etapa, o FC (vendedor organizacional) comunica diretamente com o OEM (comprador organizacional) no sentido de o influenciar a comprar os seus componentes. Pfoertsch & Chen (2011) afirmam que é na etapa entre FC e OEM que se reflete o efeito *pull* criado junto do consumidor final. Este efeito leva os OEM a preferirem componentes da marca do FC em detrimento dos componentes de outros fornecedores. Referindo-se aos estudos de D. A. Aaker (1991, 2003), Kotler & Pfoertsch (2006) e Sattler (1997, 2001), Pfoertsch & Chen (2011) indicam que quando aquela preferência se verifica, significa que foi alcançado o sucesso da estratégia de IB e, consequentemente, o FC pode recolher, nesta etapa, benefícios financeiros resultantes da elevação do Capital de Marca: preços prémio e / ou vendas prémio. Para estudar este efeito conjunto das vendas e preços prémio, Pfoertsch & Chen (2011) recorreram à pesquisa de Ailawadi et al. (2003), propondo que, nesta etapa, o valor da marca seja analisado em termos monetários através da variável “*receitas prémio = preço prémio x vendas prémio*”. Todavia, apesar de Pfoertsch & Chen (2011) apresentarem aquelas

dimensões, na discussão dos resultados, não é claro se a variável “receitas prémio” foi analisada no contexto da investigação, pois nenhum resultado é apresentado nesse sentido.

### **Etapa B2C**

Nesta fase, o OEM (fabricante / vendedor do produto final) contacta diretamente com o consumidor final e intermedia a relação deste último com o FC. Por este motivo, o sucesso da aplicação do IB deve ser analisado segundo a perspetiva do OEM, recorrendo ao que Pfoertsch & Chen (2011) designam por medidas qualitativas, pese embora seja indicado no modelo apresentado que deve ser avaliado o valor quantitativo da marca componente. Como medidas qualitativas, Pfoertsch & Chen (2011) optam por adaptar o modelo proposto por D. A. Aaker (1991), elegendo como dimensões a investigar: a notoriedade, a confiança, as associações à marca e a qualidade percebida. Segundo os autores, estas variáveis devem ser operacionalizadas na perspetiva do consumidor final e analisadas através de estudos qualitativos. Em conformidade com esta metodologia, Pfoertsch & Chen (2011) levaram a cabo um conjunto de entrevistas que tinham por objetivo a recolha da opinião sobre brinquedos (produto final) com e sem proteção antibacteriana (ingrediente). Na descrição do estudo efetuado, aqueles autores não identificam o número ou a duração das referidas entrevistas nem as marcas envolvidas na investigação. Por outro lado, apesar de indicarem que o objetivo das entrevistas era recolher a opinião dos participantes do estudo, recorrendo a métodos qualitativos, os entrevistados foram incentivados a responder a questões sobre a sua perceção de segurança de um brinquedo numa escala de 7 pontos de Likert, estando, portanto, a sua opinião restrita às dimensões previamente estabelecidas pelos autores do estudo, o que pode transmitir uma opinião enviesada dos consumidores acerca da marca.

### **Etapa B2B2C**

Nesta fase, considerando que o FC, ao implementar uma estratégia de IB, exerce a sua influência direta sobre o consumidor final usando instrumentos do marketing-mix, Pfoertsch & Chen (2011) defendem que o Capital de Marca deve ser analisado no conjunto da cadeia B2B2C. Para estes investigadores, esta análise do Capital de Marca resume-se à análise da “disposição do consumidor em pagar um preço prémio” por um produto final que integre o componente. Segundo estes investigadores, esta variável é

suficiente, uma vez que os clientes só estão dispostos a pagar um preço superior quando: (i) têm conhecimento da inclusão da marca do FC, (ii) consideram que esta marca diferencia o componente dos ingredientes dos concorrentes por lhe atribuírem associações positivas e (iii) estão dispostos a solicitar aos OEM produtos finais que incorporem o componente do FC (efeito *pull*). Donde, se os consumidores finais estiverem dispostos a pagar um preço premium, então a estratégia IB terá sido bem-sucedida.

O modelo de Pfoertsch & Chen (2011) é o único de tentou abordar o Capital de Marca numa situação de aplicação de IB, todavia, as lacunas identificadas sugerem que se tente construir um novo modelo que permita responder a “Como a marca de um componente (*ingredient brand*) influencia o Capital de Marca de um fabricante (*host brand*)?”. Pfoertsch & Chen (2011) observam ainda que sendo o IB uma estratégia multinível, o Capital de Marca deve ser analisado nos três relacionamentos B2B, B2C e B2B2C, pelo que é fundamental conhecer as dimensões que outros investigadores apontaram como sendo constituintes do Capital da Marca para os mercados organizacionais e de consumo final, ficando por identificar quais variáveis que devem ser consideradas para o relacionamento B2B2C. A próxima secção sintetizará as principais fontes de capital de marca que acolheram maior consenso entre os investigadores do Capital de Marca e que podem ajudar na construção de um modelo que responda ao problema de investigação proposto nesta tese.

### **2.3.4 Dimensões do Capital de Marca**

A década de 1990 marcou o início do desenvolvimento de modelos de gestão do Capital de uma Marca. A análise das Tabela 13 e Tabela 15 revela que os trabalhos seminais de D. A. Aaker (1991, 1996a) e Kevin Lane Keller (1993, 2003) são ainda, atualmente, utilizados como ponto de partida para a generalidade dos investigadores desta área do saber para desenvolverem os seus próprios modelos. Todavia, volvidas três décadas, ainda não foi encontrado um modelo de aceitação generalizada. Apesar de a maioria dos investigadores considerar que o Capital de Marca é um conceito multidimensional, não existe acordo sobre quais as dimensões que o compõem, predominando modelos que assentam nas fontes de Capital de Marca identificadas por D. A. Aaker (1991, 1996a) ou Kevin Lane Keller (1993, 2003), combinando-as entre si ou acrescentando-lhes novas dimensões. Recorde-se que quer modelos de D. A. Aaker (1991, 1996a) quer as

formulações de Kevin Lane Keller (1993, 2003) conceptualizam o Capital da Marca com base na memória e nas associações à marca. No entanto, a diferente forma como aqueles autores abordam estes elementos pode explicar as diferentes dimensões de Capital de Marca por eles identificadas (Christodoulides et al., 2015). D. A. Aaker (1991) considera que o Capital de Marca resulta do efeito combinado da Notoriedade da Marca, das Associações à Marca, da Qualidade Percebida e da Fidelidade à Marca. Kevin Lane Keller (1993) defende que o Capital de uma Marca assenta nas Reações que um cliente tem ao marketing-mix da marca e no Conhecimento da Marca, o qual inclui a Consciência da Marca e a Imagem da Marca. Mais tarde, Kevin Lane Keller (2003) hierarquiza as dimensões do Capital da Marca numa pirâmide de quatro níveis que parte da Saliência da Marca (ou Notoriedade) até à Ressonância da Marca que traduz a Fidelização à Marca.

Analisando em pormenor os modelos propostos por D. A. Aaker (1991, 1996a) e Kevin Lane Keller (1993, 2003) pode-se afirmar que existem várias dimensões que são comuns, como se observa na Tabela 16:

**Tabela 16: Pontos de Paridade dos Modelos de Aaker e Keller**

Modelo de D. A. Aaker (1991, 1996a)	Modelo de Keller (1993)	Modelo de Keller (2003)
Notoriedade da Marca	Notoriedade ou Consciência da Marca	Saliência da Marca
Associações à Marca	Imagem da Marca	Imagem da Marca e Sentimentos do Consumidor
Qualidade Percebida		Performance da Marca e Julgamento do Consumidor
Fidelização à Marca	Reações à marca (preferência, intenções de compra, etc.)	Ressonância (a Fidelização é uma das subdimensões da Ressonância, mas o Capital de Marca máximo só é possível alcançar depois de obter uma fidelização intensa e ativa)

Fonte: Elaboração própria, Adaptado de Steenkamp (2016, pp. 60-62)

Com base nos pontos de paridade apontados entre os modelos de D. A. Aaker (1991, 1996a) e Kevin Lane Keller (1993, 2003) propõem-se, nesta secção, que as componentes do Capital de Marca sejam reagrupadas em três categorias: Notoriedade da Marca, Imagem da Marca e Resposta à Marca (Fidelização). De forma sintética, entender-se-á a Notoriedade da Marca como a capacidade de um comprador de identificar e evocar a marca durante o processo de seleção das alternativas que satisfazem determinada necessidade; a Imagem da Marca como o conjunto de todos os atributos, associações e as percepções que o consumidor desenvolve na sua mente em

relação à marca e a Fidelização, a resposta favorável que o comprador apresenta quando a marca tem uma elevada Notoriedade e uma Imagem de excelência. Assim, um grau elevado de Fidelização é um indicador de um elevado Capital de Marca.

Nos parágrafos seguintes aprofundar-se-á a definição de cada uma destas dimensões do Capital de Marca e apresentar-se-á as suas subdimensões. No fim desta clarificação será exibida a Tabela 17, em que se sintetizará, de entre os modelos identificados para os mercados B2C e B2B (*vide* Tabela 12 e Tabela 14), quais os modelos que utilizaram aquelas dimensões do Capital de Marca. A análise servirá como suporte teórico à construção do modelo de investigação apresentado no capítulo subsequente deste trabalho.

- **Notoriedade de Marca**

O nível de presença da marca na memória do consumidor, ou seja, a aptidão e facilidade com que o consumidor identifica e recorda a marca de um produto ou serviço é designada por D. A. Aaker (1991) e Kevin Lane Keller (1993) como *Notoriedade da Marca*. Este último autor designa também a Notoriedade como *Consciência da Marca* no seu modelo de 1993 e como *Saliência da Marca* no modelo de 2003. Para ambos os autores, a importância da Notoriedade da Marca radica na ideia de que, se o comprador não reconhece a marca, não pode formar qualquer perceção ou relação (atitude) com essa marca, não consegue identificar quais as situações em que pode satisfazer uma determinada necessidade, sendo inútil as entidades vendedoras envidarem esforços para comunicarem os atributos detidos por um produto atual ou novo, uma vez que não existe uma base sólida para que estes sejam associados à marca. Ou seja, se o consumidor desconhece a marca não consegue construir uma imagem sobre ela e, durante o processo de decisão de compra, aquando da seleção das marcas que potencialmente podem satisfazer a necessidade, as marcas desconhecidas são excluídas (D. A. Aaker, 1991; Kevin Lane Keller, 1993). Ao analisar os modelos de D. A. Aaker (1991, 1996a) e Kevin Lane Keller (1993, 2003), observa-se que Aaker defende que a Notoriedade da Marca e as Associações à Marca têm uma influência direta no Capital de Marca; Kevin Lane Keller (1993) explica que para a construção do Capital de Marca é necessária o Conhecimento da Marca que inclui a Consciência da Marca e a Imagem da Marca, mas mais tarde, ao apresentar a sua pirâmide, Kevin Lane Keller (2003) mostra que a Saliência da Marca é uma pedra basilar que antecede a construção do

significado da marca para o consumidor e a sua resposta à marca e que pode levar ao envolvimento com a marca, refletido através de uma Fidelidade intensa e ativa. Conclui-se, pois, que uma elevada Notoriedade tem três vantagens, a saber: dos contactos que comprador tem com a marca vai armazenando na sua memória informações sobre a marca que, durante o processo de decisão de compra, vai utilizar para reduzir o custo de processamento de informação sobre as potenciais opções que permitem satisfazer determinada necessidade e para reduzir o risco percebido da transação, selecionando um grupo de marcas que conhece bem, em que confia e que lhe são pessoalmente relevantes; de entre as marcas concorrentes pertencentes aquele grupo preferencial, a que tiver maior Notoriedade será, muito provavelmente, a escolhida; e, por fim, a existência de uma elevada Notoriedade é uma condição necessária para a criação de uma determinada Imagem e, conseqüentemente, uma eventual Fidelização (Biedenbach & Marell, 2010; Brito, 2010; Kevin Lane Keller, 2003; Malaval, 2004; Michell et al., 2001). Entendendo-se a Notoriedade da Marca como um requisito essencial para a construção da Imagem e da Fidelização, facilmente se compreende a existência de diversos os estudos que versam a determinação dos componentes do capital de marca que defendem ou que a Notoriedade tem um efeito direto e positivo no Capital de Marca ou que consideram que o impacto da Notoriedade da marca no Capital é indireto, sendo mediado pelos elementos da Imagem de Marca. Por exemplo, Buil et al. (2013), no mercado B2C, demonstram que a Notoriedade da Marca tem um efeito positivo na Qualidade Percebida e nas Associações à Marca, e que estas últimas têm um impacto positivo na Fidelização à Marca; Yoo et al. (2000) e Yoo & Donthu (2001), defendem que possa existir uma relação de precedência entre a Notoriedade da marca e a Qualidade Percebida e entre esta e a Fidelização do consumidor. No âmbito dos mercados B2B, a relevância da Notoriedade para o alcance de um elevado Capital de Marca também é reconhecida (van Riel et al., 2005), por exemplo, mostrando Jalilvand et al. (2011) que a Notoriedade, as Associações, a Qualidade Percebida e a Fidelização têm um efeito direto nas Intenções de Compra (aqui consideradas como um indicador de Capital de Marca), enquanto Kuhn (2004) e Kuhn et al. (2008), ao adaptarem a pirâmide de Kevin Lane Keller (2003) aos mercados organizacionais, revelam que a Saliência da Marca é uma condição necessária para a obtenção de um elevado Capital de Marca, tendo neste um impacto indireto.

A relevância da Notoriedade da Marca no processo de avaliação das alternativas de compra e na construção da Imagem de Marca e da Fidelização coloca duas questões: a primeira prende-se com a forma como se deve elevar a Notoriedade e a segunda como se deve analisar a saliência da marca na mente do comprador (Brito, 2010). No primeiro caso, observa-se que o modo como se constrói a Notoriedade e a Imagem da Marca é varia de acordo o contexto em que se desenvolvem as transações: nos mercados organizacionais, a construção destas variáveis é conseguida, através do contacto direto entre os representantes de vendas do fornecedor e os agentes de compra do comprador; enquanto que, nos mercados de consumo, o desenvolvimento dessas dimensões decorre de fortes investimentos em publicidade, comunicação e distribuição (Gordon et al., 1993; Jensen & Klasttrup, 2008; Yoo & Donthu, 2001; Yoo et al., 2000). No segundo caso, a intensidade da Saliência da marca pode ser analisada utilizando a Notoriedade Assistida (Reconhecimento da Marca, *Brand Recognition*) e a Notoriedade Espontânea (ou evocação ou memorização, *Brand Recall*). A Notoriedade Assistida revela a capacidade de um comprador reconhecer a marca de entre uma lista de marcas pré-definida. Se uma determinada marca estiver presente nessa lista e não for assinalada significa que o comprador Desconhece a Marca pelo que numa situação de compra não a identificará. A Notoriedade Espontânea indica a capacidade de o comprador citar o nome da marca, sem qualquer intervenção externa, quando determinada categoria de produtos é mencionada. Do conjunto das marcas evocadas, aquela que é mencionada em primeiro lugar designa-se por marca “*Top-of-Mind*”, sendo a que provavelmente será escolhida no processo de decisão de compra (D. A. Aaker, 1991, 1996a; Kapferer, 2004; Kevin Lane Keller, 1993, 2003; Malaval, 2004).

- **Imagem de Marca (Associações à Marca, Qualidade Percebida, Satisfação, Confiança)**

A **Imagem da Marca** (*brand image*) sintetiza as perceções e associações ao produto e à marca que o consumidor constrói na sua mente baseado na informação que recolhe das suas experiências diretas ou expectativas para com a marca (Kevin Lane Keller, 1993).

Kevin Lane Keller (1993, p. 3) indica que “as associações à marca são os nós de informação ligados ao nó da marca na memória e que contêm o significado da marca”, pelo que o consumidor ao interagir com a marca vai recolhendo informações que armazena na sua memória e lhe permitem distinguir a marca das suas concorrentes.

Kevin Lane Keller (1993) categoriza as associações à marca em três tipos: atributos, benefícios e atitudes. Além disso, o investigador afirma que a favorabilidade (avaliação positiva das Associações que traduz a Satisfação das necessidades do consumidor), a força (crença nas associações) e unicidade (grau em que estas associações não são compartilhadas com as marcas concorrentes) são elementos determinantes para a resposta diferencial do consumidor perante uma marca, ou seja, para o Capital de Marca, nomeadamente nas decisões de grande envolvimento (Kevin Lane Keller, 1993).

No modelo de 2003, Keller reconfigura a Imagem da Marca criando dois níveis na sua pirâmide: o nível do Significado da Marca que inclui os blocos da Imagem de Marca (perfil dos utilizadores, situações de compra e utilização, personalidade da marca, história e experiências) e na Performance da Marca (características primárias, atributos secundários, confiabilidade, durabilidade, adequabilidade do produto) e o nível das Reações à Marca composto pelos blocos dos Sentimentos do Consumidor (calor, excitação,...) e do Julgamento do Consumidor (qualidade, credibilidade, consideração, superioridade). Observando os modelos de D. A. Aaker (1991, 1996a), os blocos da Imagem de Marca e os Sentimentos do Consumidor da pirâmide de Kevin Lane Keller (2003) são equiparáveis às Associações à Marca de D. A. Aaker (1991, 1996a) e os blocos da Performance da Marca e do Julgamento do Consumidor de Kevin Lane Keller (2003) corresponde à Qualidade Percebida de D. A. Aaker (1991, 1996a).

Propõe-se, por este motivo, que a Imagem de Marca seja analisada, neste estudo, subdividindo-a nas Associações à Marca e Qualidade Percebida. Neste âmbito, as **Associações à Marca** representam o conjunto dos benefícios e atributos (do produto, personalidade da marca, situações de compra ou utilização, etc.) que vêm à mente do consumidor quando este pensa na marca e a **Qualidade Percebida** é uma associação que traduz a perceção dos consumidores relativamente à superioridade / excelência dos atributos funcionais e emocionais de um dado produto em relação aos produtos alternativos oferecidos pela concorrência, ou seja, a diferença percecionada entre as expectativas e o desempenho real do produto/serviço (Aaker, 1991, 1996a; Valarie A. Zeithaml, 1988). As Associações à Marca e a Qualidade Percebida são relevantes para a construção do Capital de Marca, quer nos mercados B2C quer nos mercados B2B, uma vez que suportam as decisões dos compradores, dando-lhes razões para efetuarem a aquisição, facilitam o processamento de informação necessário ao processo de decisão de compra, permitem que a construção de atitudes positivas em relação à marca e atuam

como elemento diferenciador da marca em relação às suas concorrentes (D. A. Aaker, 1991; Jalilvand et al., 2011; Pappu et al., 2005). A literatura mostra ainda que as Associações à Marca influenciam positivamente a Qualidade Percebida (Bendixen et al., 2004; Biedenbach & Marell, 2010), a Satisfação e a Confiança (Esch, Langner, Schmitt Bernd, & Geus, 2006) e permitem a cobrança de preços *premium* (D. A. Aaker, 1991; Lassar et al., 1995). Pelo que quanto mais favoráveis forem as associações à marca maior será o seu capital (Faircloth et al., 2001). Complementarmente, os consumidores ao perceberem que dada marca apresenta uma oferta de elevada qualidade e ao ficarem satisfeitos com as interações que têm com essa marca, passarão a confiar no fornecedor, querendo com ele construir um relacionamento de longo prazo (fidelidade), estando dispostos a pagar um preço *premium* e assiste-se a um incremento das Intenções de Compra (D. A. Aaker, 1991; Christodoulides & De Chernatony, 2010; Kevin Lane Keller, 1993; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985; Rauyruen et al., 2009; Yoo et al., 2000). Ou seja, quer nos mercados de consumo final quer nos mercados organizacionais, a Qualidade Percebida assume-se como um antecedente da Satisfação (R. Oliver, 1997; Szymanski & Henard, 2001) da Confiança e da Fidelidade (Biedenbach & Marell, 2010; van Riel et al., 2005; Yoo & Donthu, 2001), resultando num efeito positivo nas Intenções de Compra (Parasuraman et al., 1985; Rauyruen et al., 2009) e na disponibilidade em pagar um preço *premium* (Kevin Lane Keller, 1993; Netemeyer et al., 2004)).

Considerando a Imagem de Marca como um cluster de associações e percepções que o comprador guarda na sua mente, considera-se ainda, neste trabalho, que a Imagem de Marca deve ainda incluir outras duas subdimensões: a Satisfação e a Confiança. A **Satisfação** alcançada, após o consumo de um dado produto / serviço, resulta do diferencial entre a percepção do cliente do nível de qualidade e a sua expectativa (Satisfação do cliente (S) = Percepção do cliente (P) – Expectativa do cliente (E)). Do balanceamento entre o desempenho e as expectativas, o cliente pode vivenciar uma de três situações (R. L. Oliver, 1980): se o desempenho ficar aquém das expectativas ( $P < E$ ), o cliente fica insatisfeito e desapontado (desconfirmação negativa); se o desempenho faz justiça às expectativas ( $P = E$ ), o comprador fica satisfeito; se o desempenho exceder as expectativas ( $P > E$ ), o comprador fica extremamente satisfeito, ou seja, encantado (desconfirmação positiva). A **Confiança** (*trust, confidence, reliability, credibility*) pode definir-se como a disposição do consumidor em acreditar que a marca consegue

entregar o valor que promete (Eda Atilgan et al., 2009; Chaudhuri & Holbrook, 2001). Estas duas variáveis não são identificadas de forma explícita por D. A. Aaker (1991, 1996a) e Kevin Lane Keller (1993, 2003) como fontes do Capital de Marca, mas aqueles autores referem-se a estes conceitos de forma indireta.

Em relação à **Satisfação**, D. A. Aaker (1996a) defende que esta é uma medida de Fidelização. No mesmo sentido, Motameni & Shahrokhi (1998) indicam que a satisfação é um indicador da Fidelização, revelando desta forma que consideram a Satisfação como um consequente da Fidelização. Pelo contrário, Kevin Lane Keller (1993) advoga que a favorabilidade (Satisfação) é um elemento que regula os atributos associados à marca e que contribui para a formação da sua Imagem, defendendo desta forma que a Satisfação é um antecedente da Fidelização. No mercado B2C diversos investigadores comprovam esta relação entre a Satisfação e a Fidelidade. Por exemplo, Pappu, Quester, & Cooksey (2006) mostram que a Satisfação tem um efeito positivo na Fidelização; Ha (2009) mostra que a Satisfação reforça os efeitos positivos da Qualidade Percebida, levando o comprador a exibir manifestações de Fidelidade Comportamental; Rambocas et al. (2018) explicam que um cliente satisfeito tende a intensificar as suas relações de troca com o vendedor [recompra], a recomendá-lo a outros, a mostrar disponibilidade para pagar um preço prémio e a expressar a intenção de se manter com o atual fornecedor, obtendo-se deste modo a fidelização [retenção dos clientes]. Analogamente, no mercado B2B, a relação entre a Satisfação e a Fidelidade também é alvo de atenção. Por exemplo, Elsäber & Wirtz Bernd (2017) e Caceres & Pappas (2007) mostram que a Satisfação tem um efeito positivo na Fidelização. Szymanski & Henard (2001) sugere como direção de investigação futura que se mostre que a Qualidade Percebida do produto tem um efeito positivo na Satisfação. Neste trabalho, por se considerar que a Satisfação é uma percepção desenvolvida pelo consumidor aquando da sua experiência com o produto, considerar-se-á que a Satisfação é uma subdimensão da Imagem de Marca e que pode ser antecedida pela Qualidade Percebida.

Em relação à **Confiança**, Kevin Lane Keller (2003) não a indica como variável isolada do Capital de Marca, mas considera a confiabilidade como um dos elementos a ter em conta na análise do Desempenho (*Performance*) da Marca, afirmando que este é um dos componentes necessários à construção de associações fortes, favoráveis e exclusivas. D. A. Aaker (1991), apesar de também não identificar a Confiança como fonte de Capital

de Marca chama a atenção que a sua existência é essencial para a construção de uma relação com a Marca, reduzindo a percepção do risco das transações. No âmbito do marketing relacional, Morgan & Hunt (1994) mostram que a existência da Confiança é essencial para a construção de relacionamentos de longo prazo e para o empenho nesses relacionamentos, o que leva a crer, sendo a Fidelidade à Marca um comportamento de intenso envolvimento entre comprador e vendedor, esta fidelização só possa existir se previamente for construída uma relação de longo prazo. No mesmo sentido, Caceres & Paparoidamis (2007) mostram que a Confiança tem um impacto positivo na Fidelização dos clientes organizacionais. Estas indicações de D. A. Aaker (1991), Kevin Lane Keller (2003), Morgan & Hunt (1994) e Caceres & Paparoidamis (2007) e estudos paralelos sobre as marcas nos mercados B2C e B2B, justificam a razão porque alguns investigadores, ao desenvolverem os seus modelos de gestão do Capital de Marca, incluíram a Confiança nas suas formulações, mas não há unanimidade sobre o papel da Confiança no Capital de Marca, podendo-se encontrar modelos em que esta variável é identificada como um antecedente do Capital de Marca (Eda Atilgan et al., 2009; Broyles et al., 2010; Kimpakorn & Tocquer, 2010; Lassar et al., 1995) mas também existem formulações é que aquela variável é considerada como um consequente (Blackston, 1992, 1995; Chatzipanagiotou et al., 2019; Christodoulides et al., 2006). As alusões de Aaker e Keller sobre a necessidade da existência da Confiança para a construção de relacionamentos assentes em associações fortes da marca indicam que esta variável deve ser um componente da Imagem de uma Marca e entendida como uma fonte do Capital de Marca. Observe-se que se definiu Confiança como a disposição do consumidor em acreditar que uma marca consegue entregar o que promete. Esta crença resulta das experiências passadas que o cliente tem com a marca e da forma consistente com que a marca entrega o que promete e das recomendações de terceiros (Kimpakorn & Tocquer, 2010; Reast, 2005). Este comportamento consistente faz com que o consumidor desenvolva um estado psicológico em que o parceiro da troca é percecionado como alguém íntegro, confiável e que tem intenção de continuar a entregar o que promete (Kimpakorn & Tocquer, 2010). Tal percepção de Confiança ajuda a reduzir o risco percebido das transações, estando os compradores dispostos a comprometerem-se com a marca, ou seja, a Confiança tem um impacto positivo na Fidelização (Chaudhuri & Holbrook, 2001), sendo mesmo a Confiança considerada por Berry (1993) e Reichheld & Schefter (2000) como essencial para o desenvolvimento da Fidelização. Saliente-se ainda que Delgado-Ballester *et al.* (2003) mostram que a

Confiança é influenciada pela Satisfação com a Marca e que é considerada um requisito para o desenvolvimento da Fidelização.

Em síntese, propõe-se que a Imagem de Marca represente todos os atributos e percepções que o consumidor guarda na sua mente sobre a marca e que o ajudam a estabelecer o significado da marca e a desenvolver um conjunto de atitudes favoráveis à marca. Do exposto, para a análise da Imagem da Marca propõe-se que esta seja decomposta em Associações à Marca, Qualidade Percebida, Satisfação e Confiança e acredita-se, tendo por base estudos anteriores, que estas subdimensões influenciam direta ou indiretamente de forma positiva a resposta à marca, ou seja, uma elevada Fidelização.

- **Fidelidade à Marca**

Nos vários estudos analisados, tanto no mercado B2C como no B2B, podemos encontrar exemplos que relatam a Fidelização à Marca (ou as suas subdimensões) como um antecedente, um conseqüente ou como um indicador do Capital de Marca (Christodoulides et al., 2015; van Riel et al., 2005). D. A. Aaker (1991) define a Fidelidade como a probabilidade de os consumidores trocarem a marca por uma sua concorrente quando esta realiza alguma mudança no produto ou no preço. Este autor defende que se existir uma elevada Fidelidade, a empresa gozará de importantes benefícios estratégicos importantes como maiores barreiras à entrada de novos concorrentes, redução da sensibilidade dos compradores a guerras de preços, possibilidade de se cobrarem preços *premium*, aumento da quota de mercado, etc. A análise aos modelos D. A. Aaker (1991, 1996a) revela que não é proposta numa inter-relação entre das componentes do Capital de Marca, todavia este autor defende que, para que um cliente seja fiel a uma marca tem de previamente experimentá-la, sendo o seu nível de Fidelidade influenciado pela Notoriedade da Marca, pelas Associações à Marca e pela Qualidade Percebida. Além disso, D. A. Aaker (1991) afirma que a Fidelidade a uma marca é uma manifestação de um elevado Capital de Marca, que pode ser observada pela Repetição da Compra, Preferência pela Marca e pela disponibilidade do comprador pagar um *Preço Premium* (D. A. Aaker, 1996a). Por outro lado, Kevin Lane Keller (2003), através do seu modelo em pirâmide, apresenta explicitamente um desenvolvimento estruturado do Capital de Marca que percorre um caminho em quatro etapas desde a Saliência até à Ressonância da Marca. A Fidelização encontra-se inserida no último bloco da sua pirâmide juntamente com outras componentes, mas o autor

explica que a verdadeira Ressonância da Marca é alcançada quando os compradores têm uma Fidelização intensa e ativa, procurando por todos os meios ao seu dispor interagir com a marca e partilhar a sua experiência com os outros. Justifica-se pois que a Fidelização seja uma das variáveis mais utilizada nos modelos de gestão do Capital de Marca, sendo entendida por vários autores como o conceito central desse Capital (D. A. Aaker, 1991; Motameni & Shahrokhi, 1998; Pappu et al., 2005).

A Fidelização pode ser decomposta em Fidelização Comportamental e Fidelização Atitudinal (van Riel et al., 2005). A *Fidelização Comportamental ou de Compra* traduz a elevada preferência pelo produto ou serviço, sendo materializada na repetição da compra durante um determinado lapso temporal (avaliada pela taxa de recompra (Dick & Basu, 1994; Jacoby & Chestnut, 1978; Nam et al., 2011; van Riel et al., 2005)), na sequência de compra entre marcas, produtos e / ou serviços (Dick & Basu, 1994; Jacoby & Chestnut, 1978); Tucker (1964), na elevada proporção de compra de determinada marca em relação ao número total das aquisições quando o cliente se encontra numa situação em que existem várias alternativas viáveis (*share-of-wallet*) (Dick & Basu, 1994; Romaniuk & Nenycz-Thiel, 2010), na frequência de compra (Kevin Lane Keller, 2003; Romaniuk & Nenycz-Thiel, 2010), entre outros. A *Fidelização Atitudinal ou Cognitiva* espelha a atitude positiva do cliente em relação à marca e que se pode observar pela preferência do comprador pela marca nas Intenções de Compra, resistindo às tentações dos fornecedores concorrentes (por exemplo, respondendo com indiferença às variações do preço) (Faircloth et al., 2001; Valarie A. Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1996), pela disposição em pagar um Preço *Premium* (Faircloth et al., 2001; Motameni & Shahrokhi, 1998; Valarie A. Zeithaml et al., 1996) e pela contínua referência / recomendação (*favorable word-of-mouth – WOM, boca-a-boca*) da marca a outros potenciais consumidores para os encorajar a experimentar e utilizar o produto ou serviço (*level of advocacy*) [Recomendação] (H.-B. Kim et al., 2003; Valarie A. Zeithaml et al., 1996).

Não foram identificados quaisquer modelos de gestão do Capital de Marca que contenham todos os subatributos da Fidelização Comportamental (Taxa de Recompra, Sequência de Compra, Proporção de Compra e Frequência de Compra) nem da Fidelização Atitudinal (Intenção de Compra futura, Preço *Premium*, Recomendação). A maioria dos modelos de gestão do Capital da Marca refere-se à Fidelização de uma forma genérica, e os que a decompõem geralmente optam por apenas uma das suas

vertentes (Fidelização Comportamental ou a Fidelização Atitudinal) ou por alguns subatributos destes vertentes como indicadores de Fidelização (*vide* Tabela 17). Dekimpe, Steenkamp, Mellens, & Vanden Abeele (1997) recorda que é mais fácil e menos oneroso analisar as medidas observáveis da fidelização comportamental do que as intenções não observáveis da fidelização atitudinal. Contudo, Caceres & Paparoidamis (2007) e Brito (2010) explicam que o comportamento repetido de compra pode estar relacionado com fatores situacionais que se prendem com a falta de alternativas viáveis. Langer (1997) explica que a repetição de compra para os bens não duráveis pode ser justificada não pela fidelização à marca mas por conveniência ou por hábito.

Em relação à Fidelidade Atitudinal, Brito (2010) explica que esta implica um envolvimento mais profundo do que a Fidelização Comportamental pois a atitude positiva que o cliente tem sobre a marca faz com que durante o processo de decisão de compra, o consumidor as coloque como uma das suas principais opções. Caceres & Paparoidamis (2007) advogam que a fidelização atitudinal é mais importante do que a fidelização comportamental, uma vez que a atitude provoca determinados comportamentos mais profundos e é mais duradora e não se encontra sujeita a fatores situacionais, no entanto, chamam a atenção que, no caso dos bens duráveis, a análise da Fidelização Comportamental também é difícil de observar dado o grande lapso temporal existente entre compras. Para solucionar este problema, Kathiravana, Panchanathama, & Anushan (2010) propõem que, no caso de bens duráveis, um cliente que repita a compra três vezes seja considerado fiel.

No seio do Capital de Marca nos contextos B2B e B2C, os modelos desenvolvidos, por norma, ou se referem à Fidelização de uma forma global ou desconsideram a componente comportamental, elegendo alguns subatributos da Fidelização Atitudinal como indicadores ou consequentes da Fidelização / Capital de Marca. Contra corrente, no mercado B2C, Eda Atilgan et al. (2009) defendem que, idealmente, a análise da Fidelização deve conter aspetos comportamentais e atitudinais, apesar de no seu estudo não ter clarificado quais destes aspetos é que teve em consideração no seu modelo. Ainda neste contexto encontramos outro trabalho que combina as duas vertentes da Fidelização, Rambocas et al. (2018) mostram que o Capital de Marca tem um efeito positivo na Taxa de recompra, no Preço *Premium* e na Recomendação. Nos mercados

B2B apenas Rauyruen et al. (2009) consideram que a Fidelidade Comportamental contribui para a Proporção de Compra e a Fidelidade Atitudinal para o Preço *Premium*.

Com base nas dimensões e subdimensões do Capital de Marca – Notoriedade, Imagem e Fidelização – agora descritas e na reanálise das Tabela 12 e Tabela 14, procurou-se identificar quais os estudos que as utilizaram, construindo-se a Tabela 17.

Tabela 17: Principais Dimensões do Capital de Marca utilizadas nos Modelos apresentados para o Contexto B2C e B2B no período 1991 a 2019

Dimensões		B2C	B2B
<b>Notoriedade da Marca</b>	Designações Alternativas:	D. A. Aaker (1991, 1996a), Kevin Lane Keller (1993, 2003), Blackston (1992, 1995), Cobb-Walgren et al. (1995), Sharp (1995), Motameni & Shahrokhi (1998), Na et al. (1999), Berry (2000), Yoo et al. (2000), Washburn & Plank (2002), H.-B. Kim et al. (2003), Hsieh (2004), W. G. Kim & Kim (2004), Eda Atilgan, Aksoy, & Akinci (2005), Pappu et al. (2005), Pappu et al. (2006), Konecnik & Gartner (2007), Buil et al. (2008), Lehmann et al. (2008), Sinha et al. (2008), Eda Atilgan et al. (2009), Jinfeng & Zhilong (2009), Kimpakorn & Tocquer (2010), Mishra & Datta (2011), Spry et al. (2011), Y.-C. Wang et al. (2011), Bruhn et al. (2012), Hakala et al. (2012), Jara & Cliquet (2012), Buil et al. (2013), L. Wang & Finn (2013), Christodoulides et al. (2015), Londoño et al. (2016), Pike & Bianchi (2016), Vukasović (2016), Vaijayanthi & Shreenivasan (2017), Porto (2018), Chatzipanagiotou et al. (2019), Filieri et al. (2019)	Gordon et al. (1993), Hutton (1997), Bendixen et al. (2004), Kuhn (2004), Kuhn et al. (2008), Davis et al. (2008), Biedenbach & Marell (2010), Y.-M. Chen et al. (2011), Jalilvand et al. (2011), Juntunen et al. (2011), J. H. Kim & Hyun (2011), Coric & Jelic (2015)
	Notoriedade da Marca, Consciência da Marca, Saliência da Marca, Familiaridade com a Marca		
<b>Imagem da Marca</b>	Designações Alternativas: Associações à Marca, Atributos (Imagem de Marca), Imaginário	D. A. Aaker (1991, 1996a), Kevin Lane Keller (1993, 2003), Blackston (1992, 1995), C. S. Park & Srinivasan (1994), Cobb-Walgren et al. (1995), Sharp (1995), Motameni & Shahrokhi (1998), Na et al. (1999), Berry (2000), Yoo et al. (2000), Yoo & Donthu (2001), Faircloth et al. (2001), Washburn & Plank (2002), H.-B. Kim et al. (2003), Myers (2003), W. G. Kim & Kim (2004), Eda Atilgan et al. (2005), Pappu et al. (2005), Pappu et al. (2006), Pappu et al. (2006), Konecnik & Gartner (2007), Buil et al. (2008), Lehmann et al. (2008), Sinha et al. (2008), Sung & Jung (2008), Zeugner-Roth et al. (2008), Eda Atilgan et al. (2009), Ha (2009), Jinfeng & Zhilong (2009), Broyles et al. (2010), Kimpakorn & Tocquer (2010), Mishra & Datta (2011), Spry et al. (2011), Y.-C. Wang et al. (2011), Bruhn et al. (2012), Jara & Cliquet (2012), Buil et al. (2013), L. Wang & Finn (2013), Christodoulides et al. (2015), Londoño et al. (2016), Pike & Bianchi (2016), Vukasović (2016), Vaijayanthi & Shreenivasan (2017), Porto (2018), Chatzipanagiotou et al. (2019)	Gordon et al. (1993), Kuhn (2004), Kuhn et al. (2008), Davis et al. (2008), Biedenbach & Marell (2010), Juntunen et al. (2011), J. H. Kim & Hyun (2011), Coric & Jelic (2015), Elsässer & Wirtz Bernd (2017)
	Qualidade Percebida	D. A. Aaker (1991, 1996a), Cobb-Walgren et al. (1995), Kamakura & Russell (1993), Motameni & Shahrokhi (1998), Yoo et al. (2000), Yoo & Donthu (2001), Washburn & Plank (2002), H.-B. Kim et al. (2003), W. G. Kim & Kim (2004), Netemeyer et al. (2004), Eda Atilgan et al. (2005), Pappu et al. (2005), Pappu et al. (2006), Konecnik & Gartner (2007), Sinha et al. (2008), Sung & Jung (2008), Zeugner-Roth et al. (2008), Eda Atilgan et al. (2009), Ha (2009), Jinfeng & Zhilong (2009), Broyles et al. (2010), Kimpakorn & Tocquer (2010), Mishra & Datta (2011), Spry et al. (2011), Y.-C. Wang et al. (2011), Hakala et al. (2012), Ioannou & Rusu (2012), Jara & Cliquet (2012), Buil et al. (2013), Hassan et al. (2013), Kazemi et al. (2013), L. Wang & Finn (2013), Christodoulides et al. (2015), Londoño et al. (2016), Pike & Bianchi (2016), Vukasović (2016), Vaijayanthi & Shreenivasan (2017), Porto (2018), Chatzipanagiotou et al. (2019), Filieri et al. (2019)	Bendixen et al. (2004), van Riel et al. (2005), Taylor et al. (2007), Rauyruen et al. (2009), Biedenbach & Marell (2010), Y.-M. Chen et al. (2011), Jalilvand et al. (2011), J. H. Kim & Hyun (2011),
	Satisfação	Blackston (1992, 1995), Na et al. (1999), De Chernatony et al. (2004), Ha (2009), Broyles et al. (2010), Rambocas et al. (2018)	Taylor et al. (2007), Geigenmüller & Bettis-Outland (2012), Dampérat et al. (2014), Elsässer & Wirtz Bernd (2017)
	Confiança / Confiabilidade	Blackston (1992, 1995), Lassar et al. (1995), Christodoulides et al. (2006), Eda Atilgan et al. (2009), Broyles et al. (2010), Kimpakorn & Tocquer (2010), Spry et al. (2011), Ioannou & Rusu (2012), Chatzipanagiotou et al. (2019)	Jensen & Klastrup (2008), Rauyruen et al. (2009)
<b>Fidelidade à Marca</b>	Fidelização (indicação genérica)	D. A. Aaker (1991, 1996a), Kevin Lane Keller (1993, 2003), Blackston (1992, 1995), Na et al. (1999), Yoo et al. (2000), Yoo & Donthu (2001), Washburn & Plank (2002), H.-B. Kim et al. (2003), De Chernatony et al. (2004), W. G. Kim & Kim (2004), Eda Atilgan et al. (2005), Pappu et al. (2005), Pappu et al. (2006), Konecnik & Gartner (2007), Buil et al. (2008), Lehmann et al. (2008), Sinha et al. (2008), Sung & Jung (2008), Zeugner-Roth et al. (2008), Eda Atilgan et al. (2009), Ha (2009), Jinfeng & Zhilong (2009), Broyles et al. (2010), Mishra & Datta (2011), Spry et al. (2011), Y.-C. Wang et al. (2011), Hakala et al. (2012), Ioannou & Rusu (2012), Buil et al. (2013), Kazemi et al. (2013), L. Wang & Finn (2013), Christodoulides et al. (2015), Londoño et al. (2016), Vukasović (2016), Vaijayanthi & Shreenivasan (2017), Porto (2018), Chatzipanagiotou et al. (2019), Filieri et al. (2019)	J. Kim et al. (1999), Kuhn (2004), Kuhn et al. (2008), Biedenbach & Marell (2010), Y.-M. Chen et al. (2011), Jalilvand et al. (2011), Juntunen et al. (2011), J. H. Kim & Hyun (2011), Abdlvand & Akbari (2013), Elsässer & Wirtz Bernd (2017)
	Fidelização Comportamental	Rambocas et al. (2018) [Taxa de Recompra]	Rauyruen et al. (2009) [Proporção de Compra (Share-of-Wallet)]
	Fidelização Atitudinal	<b>Genérico:</b> Pike & Bianchi (2016)  <b>Intenção de Compra Futura (Intenção de Fidelidade):</b>	<b>Genérico:</b>  <b>Intenção de Compra Futura (Intenção de</b>

Dimensões		B2C	B2B
		<p>Cobb-Walgren et al. (1995), Hsieh (2004), Lehmann et al. (2008), Sung &amp; Jung (2008), Broyles et al. (2010), Mishra &amp; Datta (2011), Bruhn et al. (2012), Jara &amp; Cliquet (2012), Buil et al. (2013), Londoño et al. (2016), Chatzipanagiotou et al. (2019), Filieri et al. (2019)</p> <p><b>Preço Premium:</b> C. S. Park &amp; Srinivasan (1994), Vázquez et al. (2002), Netemeyer et al. (2004), Buil et al. (2013), L. Wang &amp; Finn (2013), Porto (2018), Chatzipanagiotou et al. (2019)</p> <p><b>Recomendação (WOM):</b> Vázquez et al. (2002), Lehmann et al. (2008), Rambocas et al. (2018), Chatzipanagiotou et al. (2019)</p>	<p><b>Fidelidade:</b> van Riel et al. (2005), Taylor et al. (2007)</p> <p><b>Preço Premium:</b> Hutton (1997), Bendixen et al. (2004), Rauyruen et al. (2009), Dampérat et al. (2014)</p> <p><b>Recomendação (WOM):</b> Hutton (1997), Bendixen et al. (2004)</p>

Fonte: Elaboração própria

Observe-se ainda que, apesar de as fontes de Capital de Marca identificadas na Tabela 17 serem as mais utilizadas, decorre da análise das Tabela 12 e Tabela 14 que ainda não foi possível alcançar uma formulação consensual sobre os elementos que contribuem para o Capital de Marca nos mercados B2B e B2C. Além disso, considerando que se pretende perceber como o Capital de Marca de um FC influencia o Capital de Marca de um OEM quando se adota uma estratégia de IB, é necessário compreender, para além dos determinantes do Capital de Marca nos relacionamentos B2B e B2C, quais as dimensões que influenciam o Capital de Marca no relacionamento B2B2C. Pfoertsch & Chen (2011) optaram por utilizar em cada um daqueles relacionamentos diferentes dimensões para analisar o Capital de Marca: no relacionamento B2B apenas utilizaram uma variável relativa à Fidelização – “*receitas prémio = preço prémio x vendas prémio*”; no relacionamento B2C recorreram a uma combinação de dimensões baseadas no modelo de D. A. Aaker (1991) - *Notoriedade, Associações à Marca, Qualidade Percebida e Confiança*; no relacionamento B2B2C recorrem à subcomponente da Fidelidade Atitudinal – a “*disposição do consumidor em pagar um preço prémio*” por um produto final que integre o componente - como indicador de Capital de Marca. A ausência de explicação cabal sobre a exclusão das restantes variáveis que usualmente são apontadas como elementos do Capital de Marca, a inexistência de justificação para a utilização de diferentes elementos em cada um dos relacionamentos para analisar o Capital de Marca, a forma de operacionalização das dimensões e a ausência de indicação de quantas entrevistas foram efetuadas e como se validaram aquelas componentes levou à identificação de lacunas naquele modelo. Pelo que se espera nesta tese encontrar um modelo que dê resposta às referidas lacunas.

## **2.4 Conclusão**

O Capital de Marca e os modelos para a sua gestão, pela sua relevância no alcance de vantagens competitivas sustentáveis, tem recebido uma atenção crescente da comunidade académica nos últimos trinta anos, primeiro nos mercados de consumo final e depois nos mercados organizacionais (Chang & Chung, 2016; Oliveira et al., 2017; Seyedghorban et al., 2016; Vieira et al., 2018). O apelo constante de diversos *investigadores* (ex.: Leuthesser (1988), Kevin, Lane & Keller (1993, 2003, 2010), Leek & Christodoulides (2011), LaPlaca (2013)), *instituições* (ex.: MSI (2004)), *organizadores de conferências* (ex.: ICFAI Business School Hyderabad (2019) ,

Newcastle Business School Northumbria University (2018) , Middlesex University London e Univeristy of Calabria (2017) ) e revistas científicas (ex.: Spanish Journal of Marketing (2018); Journal of Product & Brand Management (2017), Industrial Marketing Management (2010 e 2011)) para a apresentação de trabalhos contribuíram para a criação de um corpo de conhecimento e investigação sólido e independente (Keränen et al., 2012; LaPlaca, 2013; Leek & Christodoulides, 2011). Todavia, apesar de existir uma profusa investigação ainda não foi possível encontrar um modelo cuja formulação seja aceite por toda a comunidade empresarial e académica e que seja de aplicação generalizada nos mercados B2C ou B2B, a todas as categorias de produtos e serviços, países, culturas, entre outros.

As formulações apresentadas, quer no mercado B2B, quer no mercado B2C fundamenta-se na sua maior parte nos modelos de D. A. Aaker (1991, 1996a) e Kevin Lane Keller (1993, 2003), pelo que as dimensões que estes investigadores apontaram são mais utilizadas nos modelos de gestão do Capital de Marca apresentados para os mercados B2C e B2B nos últimos 30 anos, observando-se que existe uma preferência superior pelas variáveis indicadas por D. A. Aaker (1991). Efetuando um paralelismo entre as propostas de Aaker e Keller observou-se que as referidas dimensões do Capital de Marca podem ser organizadas em três grupos: a Notoriedade da Marca, a Imagem da Marca e a Fidelização à Marca.

A análise aos modelos apresentados e a literatura subjacente ao estudo da marca permitiram se espere que se possa subdividir aqueles três grupos de variáveis em subdimensões, a saber: o bloco da Notoriedade deva ser observado através da Notoriedade Espontânea e da Notoriedade Assistida, a Imagem de Marca resulte da congregação das Associações à Marca, da Qualidade Percebida, da Satisfação e da Confiança e a Fidelização seja analisada através da sua componente comportamental (recorrendo à taxa de recompra, sequência de compra, frequência de compra e proporção de compra) e da sua componente atitudinal (usando como atributos a intenção de compra futura, disponibilidade para pagar um preço *premium* e efetuar recomendações favoráveis). Todavia, a inexistência de consenso sobre as dimensões que concorrem para o Capital de Marca nos contextos B2B e B2C dificulta a criação de um modelo de gestão desse Capital em situações em que se implementa uma estratégia IB. Recorde-se que esta estratégia multinível traz uma complexidade acrescida, uma vez

que o FC exerce a sua influência comunicacional em simultâneo no mercado organizacional e no mercado de consumo final. Donde, tal como referem Pfoertsch & Chen (2011), é necessário observar como cada um dos relacionamentos B2B, B2C e B2B2C concorrem para o Capital de Marca, devendo este ser analisado em cada um daqueles relacionamentos. Recorde-se, Pfoertsch & Chen (2011) propõem que o Capital de Marca seja analisado recorrendo a diferentes variáveis em cada um daqueles relacionamentos.

Na etapa B2B, segundo Pfoertsch & Chen (2011), o Capital de Marca deve apenas analisado com base na variável “*receitas prémio = preço prémio x vendas prémio*”, claramente uma subcomponente da Fidelização, considerando que a elevada preferência dos OEM pela marca do FC é o reflexo da procura derivada criada junto dos consumidores finais, podendo-se elevar o preço cobrado e o volume de vendas. Estes investigadores não explicam porque foram excluídos outros indicadores de Fidelização ou outras variáveis utilizadas comumente por outros investigadores do Capital de Marca no seio do mercado organizacional.

No relacionamento B2C, os autores propõem que se recorra às “medidas qualitativas” do modelo de D. A. Aaker (1991) - a *Notoriedade, as Associações à Marca e a Qualidade Percebida, a Fidelização* - e acrescentam a *Confiança*. No entanto, apesar dos investigadores designarem as fontes do Capital de Marca de “dimensões qualitativas” e afirmarem que elaboram entrevistas para recolherem a opinião dos consumidores finais, o seu método de recolha de dados não é compatível com estes intuitos, uma vez que declaram ter recorrido a uma escala de Likert para operacionalizarem as suas variáveis. Observe-se que o recurso a uma Escala de Likert obriga à construção de um questionário estruturado em que, para cada variável, é apresentada uma ou várias afirmações, sendo pedido ao respondente que indique o seu grau de concordância com a frase. Logo, apesar de afirmarem que foram efetuadas entrevistas para se obterem as opiniões dos consumidores, o recurso a escalas de Likert impossibilita a recolha dessas opiniões, uma vez que a predefinição de uma lista de afirmações apenas possibilita que os inquiridos expressem o seu grau de concordância com essas frases mas não podem acrescentar informações sobre o que adicionalmente consideram como relevante e que poderiam indicar outras fontes de Capital de Marca para além das previamente identificadas.

No relacionamento B2B2C, Pfoertsch & Chen (2011) defendem que se utilize “*disposição do consumidor em pagar um preço prémio*” por um produto final que integre o componente como indicador de Capital de Marca, pois consideram que os clientes só apresentarão aquela disponibilidade se tiverem conhecimento de que o produto final incorpora o ingrediente do FC, que a Marca IB diferencia o componente em relação às marcas concorrentes por lhe atribuírem associações positivas e que, por isso, pretendem solicitar aos OEM produtos que incluam o ingrediente da Marca do FC. Neste relacionamento, considera-se apenas o Preço *Premium* como indicador de Fidelidade, justificando que outras medidas de Fidelização seriam difíceis de operacionalizar, e assume, sem provar, que aquele subatributo da Fidelização Atitudinal é influenciado pela Notoriedade e pelas Associações à Marca.

O estudo dos riscos e benefícios da implementação de uma estratégia IB revelou que há um incremento da notoriedade das marcas envolvidas pela ação comunicacional conjunta do FC e do OEM junto do consumidor final e pela identificação do produto final simultaneamente com as marcas IB e *Host* (Butnariu, 2017; Dalman & Puranam, 2017). O incremento da notoriedade permite que o consumidor final tome consciência dos atributos de cada uma das marcas (Dalman & Puranam, 2017) e que se verifique a integração, na Marca *Host*, dos atributos mais importantes da Marca IB através da transferência de *know-how* e emoções (Moon & Sprott, 2016) essenciais à construção de uma imagem de marca forte incrementa a procura de produtos do OEM que incluam os componentes do FC, gerando-se um efeito *pull* (Worm & Srivastava, 2014). Paralelamente, a aposição da Marca IB e da Marca *Host* no produto final funciona como uma garantia adicional que incrementa a qualidade percebida (Malaval & Bénaroya, 2012; C. W. Park et al., 1996; Akshay R. Rao et al., 1999). Akshay R. Rao et al. (1999) afirmam ainda que esta melhor avaliação da qualidade percebida tem um impacto positivo na fidelização dos consumidores, ao levar os clientes a disponibilizarem-se para pagar um preço prémio para obterem o produto. No entanto, existem estudos que não corroboram o incremento da notoriedade, das associações à marca, da qualidade percebida ou do grau de fidelização à marca quando duas marcas se aliam sob uma estratégia de IB ou esse incremento só se verifica em determinadas situações. A visão parcelar dos estudos desenvolvidos na área do IB pode ajudar a compreender quais as

dimensões a considerar num modelo de Capital de Marca numa situação de adoção de uma estratégia IB.

Utilizando como suporte teórico as contribuições obtidas dos estudiosos do IB e do Capital de Marca e as lacunas identificadas, propõem-se, no próximo capítulo, um modelo que se crê que possa servir responder à questão de investigação colocada no capítulo introdutório.

## Capítulo 3. Modelo de Análise

### 3.1 Introdução

As marcas fortes, isto é, aquelas que têm a capacidade de influenciar o comportamento de compra dos clientes, não são criadas de um dia para o outro. A sua construção, desenvolvimento e gestão exige uma profunda análise que justifique o investimento necessário para as implementar e manter, a fundamentação da sua relevância no campo de atuação da empresa detentora e justificação das decisões relativas à estratégia a adotar para a sua gestão. Durante um vasto período da história, ao contrário do que se verificava nos mercados de consumo final, os académicos consideravam que não fazia sentido a utilização das marcas em contextos organizacionais justificando que o processo de aquisição organizacional era exclusivamente racional, não sofrendo influências de índole intangível/emocional, sendo privilegiadas relações de curto prazo (Bendixen et al., 2004; Hadjikhani & LaPlaca, 2013). Todavia, este paradigma economicista e oportunista da troca, apoiado na passividade do consumidor e nas transações discretas e pontuais entre vendedores e compradores organizacionais, veio a revelar-se inadequado face à realidade de um mercado em constante mutação e cada vez mais globalizado (Hadjikhani & LaPlaca, 2013).

O incremento do número e dimensão da concorrência e dos consumidores organizacionais decorrente da globalização obrigou a que os fornecedores organizacionais tivessem de optar por uma de duas vias: ou produzirem ofertas profundamente personalizadas para atenderem a necessidades muito específicas dos seus clientes de grande dimensão ou, pelo contrário, padronizarem de tal forma os seus produtos industriais que lhes permitisse cobrir o maior número possível de compradores. Ambas as posições comportavam riscos assinaláveis: no caso de se optar pela personalização do produto, a dependência do comprador passava a ser bastante elevada, reduzindo-se o poder negocial do FC e, além disso, era necessário estar constantemente a investir em inovações que permitissem acompanhar o desenvolvimento tecnológico dos compradores organizacionais e para impedir que outros concorrentes copiassem o produto; se os FC optassem por padronizar as suas ofertas enfrentavam a possibilidade dos seus produtos se tornarem numa *commodity*, podendo ser facilmente substituídos pelo OEM por produtos concorrentes, enfrentando os FC guerras de preços impossíveis de suportar no longo prazo pelo

esmagamento das margens de lucro. Neste conjuntura, a marca surge então como fator que permite diferenciar os produtos dos FC, deixando de ser apenas um nome ou um logótipo colocado num produto, mas sim um elemento que pode trazer vantagens competitivas para a empresa que a gere, e que influencia tanto os consumidores finais como também a decisão grupal dos centros de compra organizacional (Bendixen et al., 2004). Por este motivo, a gestão da marca B2B deixou de ser entendida como algo “artificial”, passando a ser considerada como um veículo agregador de informações sobre produtos e/ou organização fornecedora, bem como elemento de suporte ao estabelecimento de relacionamentos duradouros entre vendedor e comprador organizacionais (Bendixen et al., 2004; Leek & Christodoulides, 2011; Lynch & De Chernatony, 2004, 2007; Mudambi et al., 1997). As vantagens competitivas da detenção de uma marca forte, como o aumento da quota de mercado, a possibilidade de cobrar preços *premium*, a proteção conferida pela redução da sensibilidade ao preço por parte dos compradores, etc., fez com que se sentisse a necessidade de criar modelos de gestão do Capital de Marca, tanto nos mercados B2C como nos mercados B2B (Mudambi, 2002; van Riel et al., 2005; Webster & Keller, 2004).

O abandono tardio da abordagem economicista oportunista da troca em prol da abordagem comportamental nos mercados organizacionais explica o motivo porque os primeiros modelos de gestão do Capital de Marca surgiram inicialmente no contexto B2C e só posteriormente no contexto B2B. A influência das marcas nos mercados de consumo final foi desde cedo reconhecida pela comunidade empresarial, o que incentivou a comunidade académica a desenvolver inúmeras tentativas para identificar as dimensões do Capital de Marca e dos seus campos de aplicação. Mais tarde, com o aparecimento de inúmeras marcas B2B bem-sucedidas (ex.: Microsoft, Google, IBM, ...) e as mutações ocorridas no mercado organizacional decorrentes da globalização, levou a que fosse reconhecido que a marca podia ser utilizada nos mercados organizacionais e que a sua relevância, em termos estratégicos, justificava que, também neste contexto, fossem desenvolvidos modelos de gestão do Capital de Marca. Ainda hoje, a profusa investigação efetuada no contexto B2C contrasta com o diminuto número de estudos efetuados no contexto B2B, todavia, em nenhum destes contextos foi ainda possível identificar uma formulação de gestão do Capital de Marca que seja aceite por toda a comunidade académica e empresarial e que seja aplicável nos vários setores de atividade.

Uma das estratégias que os FC adotaram para enfrentarem os desafios colocados pela globalização foi o recurso à implementação do IB. A Intel é ainda hoje considerada um ícone da aplicação bem-sucedida desta estratégia multinível, conseguindo que um microprocessador considerado um *commodity* se transformasse num componente que os consumidores finais exigem que as marcas fabricantes de computadores integrem nos seus produtos finais por valorarem a eficiência de processamento que aquele componente daquela marca acresce ao produto final. Ou seja, a Intel conseguiu elevar o seu Capital de Marca, criando uma base de clientes fiéis. O sucesso da Intel incentivou, e continua a incentivar, muitas outras empresas que operavam exclusivamente no mercado organizacional a adotarem estratégias similares.

O interesse da comunidade empresarial tem vindo a fomentar a atenção dos investigadores para o estudo do IB. A magnitude dos riscos e dos benefícios decorrentes da aplicação daquela estratégia para as marcas envolvidas na aliança justifica que seja elaborado um modelo de gestão do Capital de Marca que permita compreender como é que o Capital de Marca do FC influencia o Capital de Marca do OEM.

Neste capítulo será proposto um modelo que se espera que permita responder ao problema de investigação colocado, tendo por base as lacunas identificadas no capítulo anterior.

### ***3.2 Modelo de Investigação Proposto***

Pretende-se, nesta secção apresentar uma proposta de modelo de gestão do Capital de uma Marca B2B, numa situação em que seja adotada uma estratégia IB, para que seja possível responder ao seguinte problema de investigação:

*Como é que a marca de um componente (ingredient brand) influencia o capital de marca de um fabricante (host brand)?*

Recorde-se que o IB é uma estratégia de gestão da marca B2B, cujo processo de implementação resulta da combinação dos efeitos *push* e *pull*. No primeiro caso, está-se a falar da tradicional cadeia de abastecimento em que o FC disponibiliza os seus componentes ou ingredientes com marca própria e, usualmente através da sua força de vendas, influenciam os OEM a incorporar nas suas ofertas os seus componentes

[relacionamento B2B], após a produção os OEM exercem o seu poder comunicacional sobre os clientes finais, identificando o produto final com as marcas do FC (Marca IB) e do OEM (Marca *Host*) [relacionamento B2C]. A estratégia IB distingue-se do formato tradicional de operação das Marcas B2B no mercado pela geração do efeito *pull*. Para criarem este efeito, os FC, além de exercerem a sua influência sobre os seus clientes diretos, efetuam ações de comunicação junto dos consumidores finais para que estes reconheçam os benefícios que decorrer do consumo de um produto final que incorpore os seus componentes e os atributos da marca IB. Estas ações comunicacionais pretendem incrementar a Notoriedade da Marca IB junto dos consumidores finais e espera-se que as associações criadas na mente do consumidor final decorrentes das ações de comunicação conjuntas do FC e do OEM e das experiências de consumo com o produto identificado com as marcas IB e *Host*, resulte numa perceção superior de qualidade produto que incentive o consumidor final a empreender a compra do produto que englobe o referido componente, gerando uma procura derivada que obriga os OEM a utilizar nos seus produtos aquele ingrediente [relacionamento B2B2C] (Kotler & Pfoertsch, 2010; Luczak et al., 2007; Pfoertsch & Chen, 2011). Assim, para que se possa compreender Como a marca de um componente (*ingredient brand*) influencia o Capital de Marca de um fabricante (*host brand*), obriga a que, tal como proposto Pfoertsch & Chen (2011), seja analisado se o Capital de Marca deriva da etapa B2B ou B2C ou B2B2C. Por este motivo, considera-se que o problema de investigação deve ser especificado nas seguintes três questões:

Q<sub>1</sub>: Como é que o fabricante (*host*) perceciona a relevância do capital de marca de um componente (*ingredient brand*)?

Q<sub>2</sub>: Como é que o cliente final perceciona a relevância do capital de marca do fabricante?

Q<sub>3</sub>: Como é que o cliente final perceciona a relevância do capital de marca de uma componente explicitamente incorporada na marca do fabricante?

Os modelos de gestão do Capital de Marca desenvolvidos para os contextos B2B e B2C identificados no capítulo anterior, têm uma visão parcial que não integra o efeito que a aliança das Marcas IB e *Host* pode ter junto do consumidor final. A adoção destas

formulações não é suficiente para explicar de que relacionamento deriva o Capital de Marca, pelo que é necessário que o modelo de gestão do Capital de Marca quando adotada uma estratégia IB capture, para além do efeito *pull*, o efeito *push*. Combinando as questões de pesquisa com as contribuições teóricas identificadas no capítulo precedente, propõem-se o modelo patente na Figura 11.

Figura 11: Modelo Proposto de Gestão do Capital de Marca quando adotada uma estratégia IB, e sua Interligação com as Questões de Pesquisa.



Fonte: Elaboração Própria

Da análise das fontes de Capital de Marca utilizadas nas formulações desenvolvidas para os mercados organizacionais e consumo final, concluiu-se a generalidade dos investigadores do Capital de Marca privilegiam as dimensões identificadas nos modelos teóricos de D. A. Aaker (1991, 1996a) e Kevin Lane Keller (1993, 2003). Considerando a definição de Capital de Marca fornecida por Kevin Lane Keller (1993, p. 2), em que o Capital de Marca para o consumidor representa “o efeito diferencial do conhecimento da marca na resposta do comprador ao marketing da marca”, pode-se reagrupar as fontes desse capital na Notoriedade da Marca e na Imagem de Marca que no seu conjunto englobam o conhecimento da marca por parte do comprador e que influenciam a sua resposta à marca, ou seja, o seu grau de Fidelização. Ou seja, os compradores, das suas experiências com a Marca e com as ações comunicacionais empreendidas pelos FC e OEM reconhecem uma elevada Notoriedade da Marca e desenvolvem uma Imagem favorável à Marca (associando-lhe aspetos altamente significativos para o comprador, percebendo a marca como sendo de elevada qualidade, estando satisfeitos e confiando na marca) e, conseqüentemente, dão uma resposta favorável às ações da marca, isto é, sendo-lhe fiéis. A Fidelização é, portanto, considerada, neste estudo, como um indicador do Capital de Marca. Esta visão segue a indicação de Esch et al. (2006, p. 99)

que afirmam que “os modelos perceptuais e cognitivos pressupõem que o conhecimento da marca (ou seja, notoriedade e imagem da marca) afeta a resposta do consumidor à marca, definida como percepções, preferências e, o mais importante, o comportamento resultante da atividade do mix de marketing. Para avaliar esse impacto da marca, propomos distinguir duas dimensões do comportamento do consumidor: comportamento atual e comportamento futuro pretendido. O comportamento atual pode-se referir à compra da marca, bem como ao seu uso; o comportamento futuro refere-se às intenções de comprar a marca no futuro. Seguindo o modelo de valor da marca baseado no cliente, prevemos que o conhecimento da marca (notoriedade e imagem) afeta a compra e o uso atuais das marcas.”

A **Notoriedade de Marca** representa o nível de presença da marca na mente e que lhe permite identificar e recordar a marca (Kevin Lane Keller, 1993). A Notoriedade da Marca decorre da sua familiaridade, isto é, num processo de decisão de compra o comprador tende a escolher como as possíveis opções para satisfazer a sua necessidade, as marcas com maior presença na sua mente em detrimento daquelas que lhe são menos familiares, ou por outras palavras, é mais provável que o consumidor escolha as marcas que são mais Salientes na sua mente do que aquelas que tem dificuldade de se recordar ou que desconhece (Kevin Lane Keller, 2003). O nível de Notoriedade de uma Marca pode ser analisado recorrendo à Notoriedade Assistida e à Notoriedade Espontânea. Perante uma lista pré-definida de marcas, a capacidade de o comprador reconhecer a marca designa-se por Notoriedade Assistida, a qual é um requisito essencial para a identificação da marca numa situação de compra no ponto de venda. A capacidade de, perante uma necessidade do produto, o comprador recordar a marca sem qualquer intervenção exterior, designa-se por Notoriedade Espontânea, sendo que a marca que é evocada em primeiro lugar (designada por *Top-of-Mind*) é aquela que tem maior probabilidade de ser escolhida (D. A. Aaker, 1991, 1996a; Kapferer, 2004; Kevin Lane Keller, 1993, 2003; Malaval, 2004). Uma forte notoriedade é essencial para a criação de uma imagem de marca e para a construção de uma relação de fidelidade (Kevin Lane Keller, 2003).

As informações recolhidas através das experiências diretas com a marca permitem que o comprador construa na sua mente uma **Imagem da Marca** que sintetiza as percepções e associações ao produto e à marca (Kevin Lane Keller, 1993). Da revisão da literatura propõem-se que esta Imagem seja decomposta em quatro vertentes: as Associações à

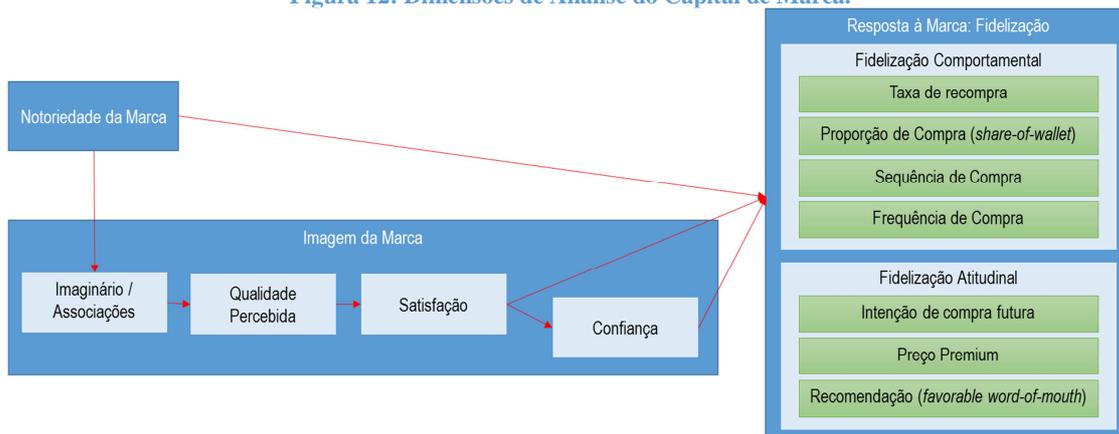
Marca, a Qualidade Percebida, a Satisfação e a Confiança. As Associações à Marca representam o conjunto de benefícios decorrentes do consumo do produto e os atributos que a marca e o produto incorporam. A exposição do comprador através das ações comunicacionais e o contacto com os vendedores, permitem que comprador obtenha informação sobre a marca e que ao processá-la guarde na sua mente aquelas que lhe são pessoalmente relevantes, considerando-se que a força, unicidade e a favorabilidade dessas associações permitem construir uma imagem positiva da marca que as distingue das restantes (Kevin Lane Keller, 1993, 2003). A Qualidade Percebida resulta da diferença entre as expectativas e o desempenho real de um produto avaliado com base na excelência dos seus benefícios funcionais e emocionais em relação aos produtos alternativos oferecidos pela concorrência (D. A. Aaker, 1991, 1996a). A elevada percepção de qualidade de uma marca contribui para a construção de uma atitude favorável à marca e para a diferenciação do produto face aos concorrentes, ou seja, a imagem de excelência dos produtos de uma marca contribui para a construção de uma Imagem positiva da Marca, dando razões ao comprador para efetuar as suas aquisições (D. A. Aaker, 1991; Jalilvand et al., 2011; Pappu et al., 2005). A Satisfação resulta da diferença entre a percepção de qualidade de um produto e as expectativas que o comprador tem em relação ao seu desempenho (Oliver, 1980). Por isso, Kotler & Keller (2015) afirmam que os vendedores devem esforçar-se para que as suas ofertas, não só façam justiça às expectativas dos consumidores, mas sim que os encantem, ou seja, que o desempenho do produto exceda as expectativas. Kevin Lane Keller (1993) advoga que a favorabilidade (Satisfação) é um elemento que regula os atributos associados à marca e que contribui para a formação da sua Imagem e Rambocas et al. (2018) clarifica que um cliente satisfeito tende a aprofundar a sua relação de fidelidade à marca, intensificando as suas relações de troca, enunciado que tem intenções de comprar mais no futuro, mostrando-se disponível para pagar um preço prémio e recomendando a marca a outros potenciais compradores. Szymanski & Henard (2001) deixa o desafio para que investigações futuras provem que a Qualidade Percebida é um antecedente da Satisfação. A Confiança é a disposição de acreditar que o parceiro de troca / marca tem a capacidade e intenção de entregar o valor que promete (Eda Atilgan et al., 2009; Chaudhuri & Holbrook, 2001; Kimpakorn & Tocquer, 2010). A Satisfação (Delgado-Ballester, Munuera-Aleman, & Yague-Guillen, 2003), a consistência da entrega do valor prometido e as recomendações de terceiros (Kimpakorn & Tocquer, 2010; Reast, 2005) fomentam o desenvolvimento da Confiança e esta é essencial para o incremento

da Fidelização (Caceres & Paparoidamis, 2007; Chaudhuri & Holbrook, 2001; Delgado-Ballester et al., 2003). Sendo a Confiança uma percepção do comprador em relação a uma marca e que a sua existência contribui positivamente para a Fidelidade, considera-se, neste trabalho, que esta também deve ser uma subdimensão da Imagem de Marca.

Kevin Lane Keller (1993) defende que o Conhecimento da Marca decorrente da elevada Notoriedade e de uma Imagem de Marca favorável faz com que o comprador responda à marca exibindo comportamentos e atitudes de **Fidelidade**. Esses comportamentos de Fidelidade podem ser facilmente observados, de acordo com Dick & Basu (1994), por um comportamento reiterado de compra (Taxa de Recompra); por um comportamento que favorece os dispêndios na marca em relação às suas concorrentes para satisfazer uma mesma necessidade (Proporção de Compra, *Share-of-Wallet*) e por um comportamento que elege a marca como preferencialmente adquirida, mesmo que existem outras opções disponíveis (Sequência de Compra). Adicionalmente, Kevin, Lane & Keller (2003) e Romaniuk & Nenycz-Thiel (2010) defendem que a Fidelidade Comportamental também pode ser analisada pela frequência de compra da marca, argumentando que os clientes que são fiéis compram a marca mais vezes do que os clientes que não são fiéis a essa marca. Em relação às atitudes apresentadas pelos compradores fiéis, Valarie A. Zeithaml et al. (1996) mostra que os compradores fiéis revelam o desejo de comprarem a marca no futuro, elegendo-a como opção principal (Intenção de Compra Futura); reportam a sua disponibilidade a pagar em comparação com ofertas similares de outras marcas (Preço *Premium*) e efetuam recomendações positivas a outros potenciais compradores (ex.: família, amigos, colegas, pessoas que não conhece) (Recomendação, *Favorable Word-of-Mouth* (WOM)).

Observe-se que, ao contrário de Pfoertsch & Chen (2011), no modelo proposto neste trabalho, considera-se que as dimensões do Capital de Marca a analisar em cada relacionamento B2B, B2C e B2B2C devem ser as mesmas, tentando-se, desta forma, compreender se as dimensões que concorrem para o Capital de Marca se diferenciam para cada um daqueles relacionamentos. A Figura 12 sintetiza as dimensões e subdimensões e os relacionamentos entre estas que se crê, com base na literatura, que deve ser analisada em cada um dos relacionamentos para dar resposta às questões de pesquisa:

Figura 12: Dimensões de Análise do Capital de Marca.



Fonte: Elaboração Própria.

A seleção das dimensões do Capital de Marca e das suas possíveis relações apresentadas na figura fundamentam-se nos estudos anteriormente realizados em que foram identificados no capítulo anterior, e que em seguida se clarificam.

- **Relacionamento B2B**

O relacionamento B2B é estabelecido entre o FC e o OEM, através de transações em que o vendedor organizacional disponibiliza os seus componentes ao OEM para que este os inclua no fabrico do produto final. Tradicionalmente, considerava-se que estas transações eram exclusivamente inspiradas por fatores racionais, mas as alterações decorrentes da globalização dos mercados, fizeram alterar este paradigma mostrando que o processo de decisão de compra organizacional também é influenciado por fatores emocionais como a marca (Beverland, Napoli, & Yakimova, 2007; Lynch & De Chernatony, 2004; Mudambi, 2002; Webster & Keller, 2004). Este impacto da marca nas decisões organizacionais obriga a que se deva analisar a etapa B2B para responder à *primeira questão de investigação*:

Q<sub>1</sub>: Como é que o fabricante (*host*) percebe a relevância do capital de marca de um componente (*ingredient brand*)?

Malaval (2004) indica que o papel do consumidor final é, no contexto B2B, assumido pelo comprador organizacional ou por cada membro do centro de decisão de compra organizacional. Por isso, os esforços para a geração de Notoriedade e Associações à Marca devem ser efetuados junto dos elementos que compõem o centro de decisão de compra, através do estabelecimento de um contacto próximo entre os representantes de

venda dos FC e os elementos do centro de compras do OEM (Gordon et al., 1993; Jensen & Klastrup, 2008). Malaval (2004) afirma ainda que o *Top-of-Mind* é alcançado, normalmente, quando a marca pertence a um fornecedor atual da empresa compradora pois, com base nas aquisições passadas, o centro de compras já reuniu as informações que lhe permitem avaliar a confiabilidade dos produtos, a qualidade dos serviços e o leque de opções disponíveis. A Notoriedade é reconhecida pela generalidade dos investigadores do Capital de Marca no contexto B2B como o ponto de partida de todo o processo de desenvolvimento desse capital. O primeiro trabalho relativo ao Capital de Marca no mercado organizacional foi elaborado por Gordon et al. (1993). Este investigador, partindo da formulação de D. A. Aaker (1991), considera que o Capital de Marca é um processo sequencial onde a Notoriedade da Marca e de Associações à Marca suportam a geração das Perceções de Qualidade, as quais contribuem o alcance da Fidelização dos compradores, observada pela elevação da frequência de compra. Biedenbach & Marell (2010), recorrendo à proposta de Gordon et al. (1993), demonstram a relação hierárquica entre Associações à Marca, a Qualidade Percebida e a Fidelidade à Marca, mas não consegue provar a ligação entre a Notoriedade e as Associações à Marca. Jensen & Klastrup (2008) chamam a atenção que o Capital de Marca é uma poderosa fonte geradora de vantagens competitivas pelo incremento da Fidelização em mercados de produtos padronizados (*commodities*) e que esse Capital de Marca é, em grande parte, explicado pela Notoriedade da Marca e pela Imagem da Marca. Taylor et al. (2007) mostram que a unicidade e favorabilidade das atitudes/associações à marca influenciam positivamente as avaliações da Satisfação e que a Satisfação influencia a Fidelidade Atitudinal (Recomendação), todavia, estes autores indicam que a Satisfação é uma consequência de um elevado Capital de Marca, em linha com o proposto por D. A. Aaker (1996a) que defende que a Satisfação é uma medida de Fidelização. Caceres & Papparoidamis (2007) mostram que a Satisfação e a Confiança são determinantes para a construção da Fidelidade. Observa-se ainda que a generalidade dos estudos realizados nos mercados B2B observa a Fidelização à Marca como um todo, não distinguindo os seus aspetos comportamentais e atitudinais. Uma exceção a esta tendência é o estudo de Rauyruen et al. (2009) onde se demonstra que a Fidelidade Comportamental (Repetição de Compra e Proporção de Compra) tem como antecedente a Qualidade Percebida e que a Fidelidade Atitudinal (Preço *Premium*) é influenciada pela Qualidade Percebida e pela Confiança. Hutton (1997) e Bendixen et al. (2004) que mostram que a disposição de pagar um Preço Premium e de Recomendar a marca a terceiros são indicadores de um Capital de Marca elevado. Recorde-se ainda que no seio das investigações sobre o IB, Newmeyer et al. (2014) e Swaminathan et al.

(2012) mostraram que o sucesso daquela estratégia leva ao incremento das Intenções de Compra dos OEM, em resultado do efeito *pull*.

Pfoertsch & Chen (2011), autores do único estudo realizado sobre o Capital de Marca quando adotada uma estratégia IB, advogam que o Capital de Marca no relacionamento B2B deve ser analisado apenas usando a variável “receitas prêmio = preço prêmio x vendas prêmio”, justificando que nesta etapa faz-se sentir o efeito *push* decorrente da aplicação da estratégia IB. Recorde-se que para ser empreendida este tipo de aliança de marcas, tem de existir uma relação próxima entre FC e OEM, fundada no conhecimento da marca, pelo que a redução da análise à combinação de duas subdimensões da Fidelização parece ser insuficiente para captar de forma global a resposta dada pelo comprador às ações de marketing do FC.

Propõe-se por isso que o Capital de Marca seja analisado como o efeito combinado da Notoriedade da Marca e da Imagem da Marca na Fidelização.

### • **Relacionamento B2C**

O relacionamento B2C retrata a relação diádica entre o OEM e o consumidor final. Nesta etapa da cadeia de fornecimento pretende-se, neste trabalho, encontrar as dimensões do Capital de Marca que permitam responder à *segunda questão de investigação*:

Q<sub>2</sub>: Como é que o cliente final percebe a relevância do capital de marca do fabricante?

A influência da marca nos mercados de consumo final mereceu, durante a quase totalidade do século XX, a atenção da comunidade empresarial. No início da década de 90, o estabelecimento de uma definição Capital de Marca e a identificação das suas fontes passaram também a ser um foco dos investigadores de marketing. Apesar a existência de uma profusa investigação neste campo, ainda não foi possível encontrar um modelo que abarque a complexidade do Capital de Marca e que seja aplicável aos diferentes produtos / serviços transacionados no mercado de consumo final, pelo que os investigadores reportam a necessidade de se efetuarem estudos adicionais sobre esta temática. A análise à Tabela 12 permite observar que a maioria dos autores recorre às formulações propostas por D. A. Aaker (1991, 1996a) e Kevin Lane Keller (1993, 2003)

para identificarem as variáveis que contribuem para o Capital de Marca, mas existindo uma preferência superior pelas fontes de Capital de Marca apontadas por D. A. Aaker (1991), confirmando as conclusões que já haviam sido efetuadas por Christodoulides & De Chernatony (2010). Ao contrário do que se verifica nos mercados organizacionais, raros são os estudos que provam relações hierárquicas entre aquelas fontes de capital, optando, usualmente, por demonstrar o impacto direto de cada componente no Capital de Marca.

Pfoertsch & Chen (2011), autores do único estudo sobre Capital de Marca numa situação de adoção de uma estratégia IB, propõem para esta etapa a utilização do modelo de D. A. Aaker (1991) que contempla as variáveis Notoriedade, Associações à Marca, Qualidade Percebida e Fidelização, adicionando-lhe uma quinta dimensão, a Confiança. Estes autores afirmam que o Capital de Marca é influenciado diretamente por estas cinco dimensões. No modelo proposto neste trabalho foram adotadas as fontes propostas por Pfoertsch & Chen (2011), todavia propõe-se uma reorganização dessas dimensões (*vide* Figura 12) tendo em consideração o trabalho de Esch et al. (2006). Esch et al. (2006) propõem um modelo que engloba três conjuntos de variáveis: o conhecimento da marca que analisa como os consumidores percebem e avaliam a marca, incluindo neste grupo a notoriedade da marca e a imagem da marca (entendida como um conjunto de associações fortes e favoráveis presentes na mente do comprador em relação à marca que resultam em qualidade percebida); o conjunto de variáveis relativas ao relacionamento do consumidor com a marca que inclui a satisfação e a confiança como antecedentes da “ligação à marca”; e o grupo de respostas comportamentais que inclui as compras atuais e futuras. Estes autores provam diversas relações, a saber: a Notoriedade tem um efeito positivo na Imagem de Marca (Associações à Marca => Qualidade Percebida) e nas Compras Atuais (Fidelidade Comportamental); a Imagem de Marca (Associações à Marca => Qualidade Percebida) tem um impacto positivo na Satisfação, na Confiança e nas Compras Atuais; a Satisfação e a Confiança estão positivamente relacionadas com a “ligação à marca” e que esta afeta de forma positiva as Compras Atuais (Fidelidade Comportamental) e as Compras Futuras (Fidelidade Atitudinal). Observe-se que no modelo de Esch et al. (2006) é assumido previamente que as associações à marca influenciam a qualidade percebida e, em relação às duas vertentes da fidelização (Comportamental e Atitudinal)

não é clarificado quais suas subdimensões, pelo que se propõe que estes aspetos sejam alvo de atenção no modelo desenvolvido neste trabalho.

- **Relacionamento B2B2C**

No relacionamento B2B2C, a aplicação da estratégia de IB obriga a que o FC empreenda esforços comunicacionais junto consumidor final para transmitir-lhe os benefícios obtidos pelo consumo de um produto do OEM que incorpora o componente do FC, e que o OEM acedeu a identificar com as Marcas IB e *Host* em simultâneo (Luczak et al., 2007; Pfoertsch & Chen, 2011). A análise desta etapa permite responder à *terceira questão de investigação*:

Q<sub>3</sub>: Como é que o cliente final percebe a relevância do capital de marca de uma componente explicitamente incorporada na marca do fabricante?

Os modelos de gestão do Capital de Marca desenvolvidos até ao momento para os mercados B2B e B2C, ao cingirem-se aos relacionamentos diádicos FC – OEM e OEM – Consumidor Final, não têm em conta o efeito que a aliança de marcas pode ter no Capital Marca *Host*, pela atuação do FC também no mercado de consumo final que visa gerar um efeito *push* e, conseqüentemente, uma procura derivada.

Na sua formulação Pfoertsch & Chen (2011), indicam que esta etapa deve ser analisada apenas utilizando a disposição do consumidor em pagar um preço prémio” por um produto final que integre o componente como indicador de Capital de Marca, assumindo, sem provar, que esta subdimensão da Fidelidade Atitudinal é influenciada por outras duas fontes de Capital: pela Notoriedade, já que advogam que os clientes só apresentam aquela disponibilidade se tiverem conhecimento que o produto final incorpora o ingrediente do FC; e pelas Associações à Marca, afirmando que os consumidores só se disponibilizam para pagar um montante adicional por reconhecem que a Marca IB diferencia o componente contido no produto final em relação às marcas concorrentes, o que os levam a expressarem a intenção de solicitar ao OEM que fabrique produtos que incluam o ingrediente da Marca do FC. D. A. Aaker (1996a) recorda que, pese embora a variável “Preço Prémio” ter a vantagem de ser fácil a comparação com os concorrentes atuais, esta característica também constitui uma das restrições desta variável pois não permite revelar informações sobre o comportamento do consumidor em relação a concorrentes potenciais. Além disso, outras restrições apontadas ao preço *premium* são a possibilidade de incorreta interpretação dos

resultados quando a marca tem vários concorrentes em mercados distintos e quando estamos a analisar mercados em que o fator preço não é relevante devido a condicionantes legais ou em mercados muito concorrenciais. Donde se conclui que o uso isolado do Preço *Premium* não é suficiente para analisar o Capital de Marca.

No modelo proposto nesta tese considerou-se que se devem provar aquelas assunções e identificar se a Fidelização pode e deve ser analisada através de mais subdimensões. Apesar de o modelo desenvolvido por Pfoertsch & Chen (2011) ter sido o único a ser apresentado especificamente para analisar o Capital de Marca numa situação de adoção de uma estratégia de IB, é possível identificar-lhe algumas lacunas. A agregação de estudos efetuados na área específica das alianças IB podem ajudar a compreender quais as dimensões do Capital de Marca que se espera que devam ser analisadas e os respetivos relacionamentos.

A investigação na área do IB, pese embora ainda seja diminuta, tem vindo a merecer crescente atenção da comunidade académica. Todavia, têm-se encontrado resultados mistos sobre o impacto da notoriedade, qualidade percebida e fidelização em relação às marcas envolvidas, tal como foi evidenciado no capítulo da revisão da literatura. Contudo, alguns estudos suportam a seleção de variáveis e correspondentes ligações que foram apontadas no modelo conceptual integrante desta tese. A implementação de uma estratégia IB pressupõe que o produto final seja identificado em simultâneo com as marcas do FC e do OEM e que o FC exerça ações de comunicação junto dos consumidores finais (Luczak et al., 2007; Pfoertsch & Chen, 2011). Estes dois elementos visam aumentar a Notoriedade da Marca IB na mente do consumidor e transmitir-lhe atributos que levem à construção de Associações favoráveis à Marca (Dalman & Puranam, 2017; Moon & Sprott, 2016). Por outro lado, a dupla identificação do produto final com as duas marcas oferece, usualmente, uma garantia adicional (de qualidade tecnológica do produto final ou da autenticidade dos ingredientes que constituem o produto final) que tem um impacto positivo na qualidade percebida (Malaval & Bénaroya, 2012; C. W. Park et al., 1996; Akshay R. Rao et al., 1999). Akshay R. Rao et al. (1999) mostram que este incremento da qualidade percebida tem um efeito positivo na disponibilidade dos clientes em pagar um preço *premium*. Também Linder & Seidenstricker (2018) revelam, no seu estudo, que quando é adotada uma estratégia IB, os consumidores apresentam uma disponibilidade superior para pagar

um preço relativamente alto ou pelo menos superior ao preço praticado em média naquela categoria de produto.

O contributo da qualidade percebida nas outras subdimensões da Fidelização, da Satisfação e da Confiança ainda não foi estudado, pelo que o modelo proposto pretende suprir também esta lacuna.

### **3.3 Conclusão**

A adoção de uma estratégia de IB obriga a que seja analisado se o Capital de Marca deriva do relacionamento B2B, B2C ou B2B2C. Por este motivo, reuniram-se os contributos dados pela comunidade académica no âmbito dos modelos de gestão do Capital da Marca para os mercados organizacionais e para os mercados de consumo final, todavia, para analisar o relacionamento B2B2C aqueles modelos falham em capturar o efeito *pull* gerado pela implementação IB. Esta lacuna foi suprida recorrendo a estudos desenvolvidos especificamente sobre os benefícios da implementação de uma estratégia de IB. Neste processo teve-se ainda em consideração o único modelo de gestão do Capital de Marca apresentado para uma situação de adoção de uma estratégia de IB proposto por Pfoertsch & Chen (2011). Assim, propôs-se que o Capital de Marca fosse analisado naqueles três relacionamentos utilizando as mesmas dimensões e subdimensões, a saber: Notoriedade da Marca, Imagem de Marca (Associações à Marca, Qualidade Percebida, Satisfação e Confiança) e Fidelização à Marca (Fidelização Comportamental (Taxa de Recompra, Sequência de Recompra, Proporção de Compra, Frequência de Compra) e Fidelização Atitudinal (Intenção de Compra Futura, Preço *Premium* e Recomendação)).

Estabelecido o modelo de Capital de Marca que se acredita permite dar resposta ao problema de investigação colocado, passar-se-á no próximo capítulo a explicar a metodologia adotada para a operacionalização da pesquisa.

# Capítulo 4. Metodologia

## 4.1 Introdução

A investigação científica de um qualquer fenómeno tem na decisão da metodologia a adotar uma importância decisiva para a robustez e validade dos resultados a alcançar com o estudo. Portanto, o investigador deve, de entre as múltiplas metodologias investigatórias existentes, efetuar uma escolha refletida que contemple: o tipo de questões de investigação que formulou, a realidade que pretende estudar e o seu controlo sobre esta realidade, os contributos de outros autores anteriores e as eventuais restrições que o investigador possa enfrentar no seu estudo. Após a tomada de decisão sobre a metodologia a adotar no seu estudo, o investigador deve expô-la, clara e justificadamente, para que os leitores do seu trabalho possam compreender o processo percorrido, avaliá-lo e validar ou contestar as conclusões inferidas da pesquisa em análise. Assim, neste capítulo propõe-se elucidar e fundamentar a orientação metodológica que foi adotada para a realização deste trabalho. Neste âmbito, iniciar-se-á este capítulo aludindo às determinantes da opção metodológica, para posteriormente se identificar a estratégia de investigação selecionada para a prossecução desta tese e a forma como ela foi operacionalizada. Observar-se-á que, neste âmbito, foi selecionada a abordagem qualitativa recorrendo ao estudo de caso, usando como fontes de dados secundários Documentos e Registos em Arquivos com o objetivo de selecionar e descrever os casos de estudo e como fonte de dados primários Entrevistas Semiestruturadas visando recolher os dados necessários à validação e adaptação do modelo de conceptual de gestão do Capital de Marca numa situação de adoção de uma estratégia IB em conformidade com a realidade que o caso estudado revela. O capítulo terminará com a clarificação do processo utilizado para a análise e tratamento de dados.

## 4.2 *Determinantes das Opções Metodológicas*

A opção por uma dada metodologia em detrimento de outras deve ter em atenção vários aspetos, considerando-se como primário a adoção de uma metodologia que permita, nomeadamente, ponderar, por um lado, os contributos teóricos decorrentes da revisão da literatura e, por outro lado, a resposta às questões de investigação formuladas. Assim, a escolha da metodologia adequada para testar o modelo de investigação depende do tipo de problema que se quer ver respondido (R. K. Yin, 2014, p. 28 e 29) e do estado de maturidade da teoria que o suporta.

A análise do Capital de uma Marca Organizacional que adota uma estratégia de IB faz com que, para além de se analisar a atuação do fornecedor no seu meio transacional direto, o contexto B2B, se tenha também de observar a influência das suas ações nos relacionamentos B2C e B2B2C. Esta análise obriga, por isso, que se analisem os contributos teóricos relativos aos modelos de gestão do Capital da Marca desenvolvidos para os mercados B2B e B2C e os contributos científicos apresentados para o estudo das estratégias IB.

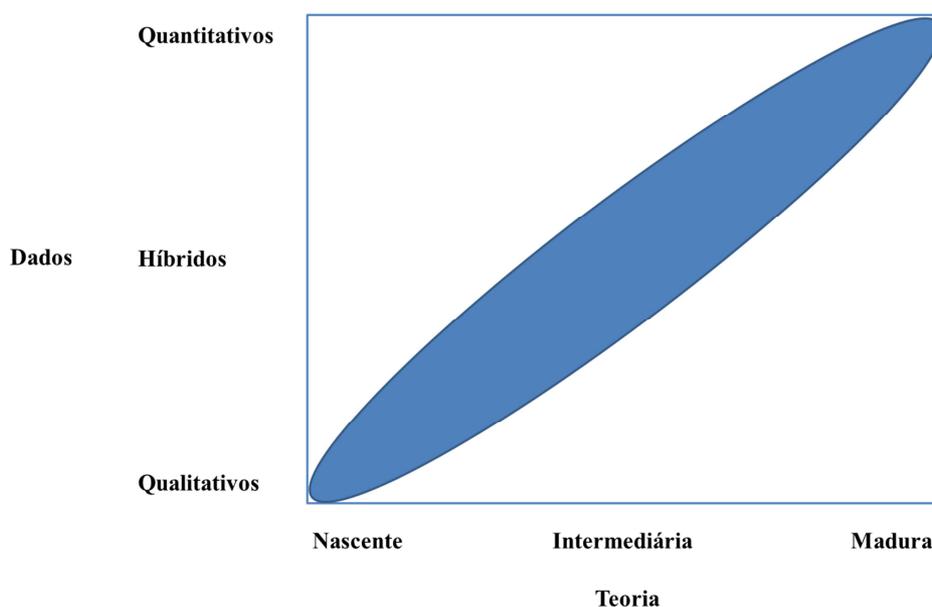
Observa-se que a generalidade das investigações patentes em revistas científicas dedicadas ao estudo do Capital de Marcas Organizacionais recorre a métodos quantitativos para analisar, usualmente, uma indústria num determinado momento no tempo, conforme se observa na Tabela 14, confirmando as conclusões de Keränen et al. (2012). Idêntico cenário é também observado nos artigos publicados na área dos modelos de gestão do Capital de Marcas do mercado de consumo final, como decorre da observação da Tabela 12. Este forte pendor pela adoção de abordagens quantitativas poderia ser indicativo de que esta deveria ser a metodologia mais adequada para o presente estudo. Todavia, deve-se observar que os modelos anteriormente apontados na revisão da literatura pretendem identificar “*Quais*” são os determinantes do Capital de Marca?. Para este tipo de questões (“*Que*” ou “*Qual*”), Yin (2014) defende que se devem recorrer a metodologias de investigação de carácter quantitativo, uma vez que estas demonstram a prevalência ou a incidência de determinado fenómeno ou permitem antecipar determinado resultado. Pelo contrário, na presente tese, não se pretende responder a uma questão do tipo “*Que*” ou “*Quais*”, mas sim *explorar* ““*Como*” é que o Capital de Marca de um componente (*ingredient brand*) influencia o Capital de Marca

de um fabricante (*host brand*)?”. Nestes casos, Yin (2014) defende que a opção metodológica mais indicada para este género de problema é a abordagem qualitativa.

A ponderação do estado de desenvolvimento da Teoria que suporta a resposta ao problema proposto reforça a convicção sobre a decisão de adoção de uma abordagem qualitativa em detrimento de uma abordagem quantitativa. A existência de esforços para identificar um modelo de análise do Capital de Marca desde o início da década de 90 poderia levar a supor que, volvidos, quase 30 anos a teoria se encontraria em fase avançada de desenvolvimento. Contudo, esta conclusão sobre a maturidade teórica desta área do conhecimento não está correta. Apesar do número de artigos que versam o estudo do Capital das Marcas Organizacionais tenha vindo a aumentar, nomeadamente, nas últimas duas décadas (Seyedghorban et al., 2016), e existam defensores de que os modelos de gestão do Capital da Marca desenvolvidos para o mercado B2C são transferíveis para o contexto B2B, onde a investigação é profusa e intensa, ainda não foi possível identificar uma formulação que a comunidade académica e empresarial reconheçam como sendo de aplicação generalizada em todos os setores de atividade, produtos/serviços e mercados. Adicionalmente, observa-se que a investigação na área do Capital das Marcas Organizacionais, apesar de relevante, é ainda relativamente escassa, bastante fragmentada e apresenta resultados amorfos e inconclusivos (Glynn et al., 2007; Keränen et al., 2012; Kuhn et al., 2008; Leek & Christodoulides, 2011; Lindgreen et al., 2010; Low & Blois, 2002; Lynch & De Chernatony, 2004; Mudambi, 2002; Mudambi et al., 1997; van Riel et al., 2005), estando, portanto, a teoria científica relativa às marcas B2B num estágio de imaturidade quase embrionário (Leek & Christodoulides, 2011; Lindgreen et al., 2010). Requer-se, portanto, um incremento da atenção dada pelos investigadores a esta área do conhecimento (Fabio Cassia & Magno, 2019; Zhang et al., 2018), nomeadamente, no campo das estratégias de marca como é o caso do IB (Fabio Cassia & Magno, 2019).

Para estes casos, em que a teoria se encontra numa fase nascente, Edmondson & McManus (2007) recomendam que se recorra a estudos exploratórios que adotem metodologias qualitativas que se constituirão como base de futuros estudos quantitativos, levando à maturação/desenvolvimento do quadro teórico e, conseqüentemente, à construção de uma teoria sistemática e alargada do conhecimento, como se pode observar no Gráfico 4.

**Gráfico 4: Desenvolvimento de uma Teoria vs. Metodologia Adotada**



Fonte: Edmondson & McManus (2007, p. 1168)

Pelos motivos expostos, acredita-se que, no caso do Capital das Marcas B2B, estas investigações de base qualitativa poderão permitir a identificação de constructos que, tendo como ponto de partida o contexto B2C ou não, tenham em consideração as especificidades do contexto B2B e que servirão, posteriormente, de base a estudos quantitativos estatísticos e ao teste de hipóteses. Estes últimos permitirão a generalização dos resultados e, conseqüentemente, a construção de uma teoria sistemática e holística relativa ao Capital de Marca Organizacional.

Mas, tendo-se concluído que o estudo das marcas B2B ainda se encontra numa fase inicial é estranho que, ao contrário do que defendem Edmondson & McManus (2007), se observe que a generalidade das investigações nesta área recorra a estudos quantitativos! Como já foi visto, nos modelos propostos a questão primordial é do tipo “Que” ou “Qual” pelo que, seguindo o conselho de Yin (2014), são usadas metodologias quantitativas. Mas até ao momento estas pesquisas têm-se revelado inconclusivas e contraditórias. Será que a metodologia adotada nestes estudos é a mais correta? Keränen et al. (2012, p. 409) respondem a esta interrogação, afirmando que, “a utilização extensiva de métodos quantitativos em campos que ainda não ganharam maturidade não é suscetível de produzir uma investigação convincente, devendo-se voltar às metodologias qualitativas para o desenvolvimento inicial de um corpo teórico base robusto para, posteriormente, se avançar na validação desse conhecimento pelo

recurso a metodologias quantitativas”, como se observa no gráfico anterior. Por outro lado, a complexidade do Capital de Marca, ao albergar múltiplas dimensões e diversas óticas de análise, torna-o num fenómeno sociológico de difícil compreensão, particularmente, por o conhecimento da marca se enraizar na mente com consumidor. Assim, o recurso a abordagens qualitativas revela-se como indicado para aprofundar o entendimento de tal fenómeno (Mitchell, Hutchinson, & Quinn, 2013). Complementarmente, considerando que a Gestão da Marca é um dos objetivos do Marketing, Babin & Zikmund (2015, p. 131) aconselham o recurso a metodologias qualitativas ao afirmarem que a abordagem qualitativa “aborda os objetivos de marketing através de técnicas que permitem ao investigador fornecer interpretações dos fenómenos do mercado sem depender de medidas numéricas [... focando-se em] descobrir os verdadeiros significados internos e novos contributos”.

Tendo presente o tipo de questão de investigação colocado neste trabalho e o estado de maturidade da teoria que lhe é subjacente e respondendo ao apelo dos revisores da revista científica *Industrial Marketing Management*, que afirmaram desejar que fosse dada uma maior ênfase a estudos qualitativos na área do Marketing B2B, nomeadamente, nos aspetos relativos à relação entre comprador e vendedor (LaPlaca, 2013), que, como se sabe, pode ser influenciada pela utilização das marcas, decidiu-se adotar a metodologia qualitativa. Na próxima secção, será clarificada a estratégia de pesquisa a que se recorrerá para concretizar a referida abordagem qualitativa.

### ***4.3 Estratégia de Pesquisa***

Ao abrigo da abordagem qualitativa necessita-se de identificar quais as estratégias de pesquisa existentes e quais os seus objetivos, para posteriormente se poder decidir qual a mais adequada ao contexto do estudo. Nesta secção apresentar-se-á a justificação da escolha da estratégia de pesquisa adotada no presente estudo.

Segundo Godoy (1995) os tipos de estratégias de pesquisa qualitativa mais conhecidos e utilizados são: a pesquisa documental, a etnografia e o estudo de caso. A pesquisa documental refere-se ao processo de análise de documentos escritos, estatísticas ou elementos iconográficos que ainda não foram tratados de forma analítica ou que, já o tendo sido, possam ser observados segundo uma perspetiva diferente com vista a identificar informações novas ou complementares. A utilização dos documentos no

âmbito da pesquisa qualitativa permite o estudo de pessoas em relação às quais não se tem acesso físico por já terem falecido ou estarem distantes e permite o estudo de lapsos temporais extensos com o objetivo de identificar tendências comportamentais ligadas a um determinado fenómeno (Godoy, 1995).

A pesquisa etnográfica é, geralmente, utilizada na área da antropologia, educação, psicologia social e gestão de empresas para descrever eventos que ocorrem na vida de um determinado grupo, devendo o investigador ter uma experiência direta e intensa com o grupo, por um período de 6 a 24 meses, com vista a compreender “as regras, costumes e convenções que orientam a vida do grupo”, ou seja, com o objetivo de interpretar o “significado desses eventos na cultura desse grupo” (Godoy, 1995, p. 28 e 29).

O estudo de casos é um dos tipos de pesquisa preferidos pelos investigadores da área do marketing e da gestão (Godoy, 1995; Runfola, Perna, Baraldi, & Gregori, 2017) quando se procura responder a questões do tipo “*Como*” ou “*Por quê*” através de uma análise profunda de uma situação, ambiente, indivíduo, um grupo ou uma organização em particular ou decisões, programas, processos de implementação ou mudanças organizacionais (Godoy, 1995; Meirinhos & Osório, 2010). Esta preferência justifica-se porque o estudo de casos permite “revelar e compreender o que se esconde por detrás de um qualquer fenómeno sobre o qual pouco se sabe” (Strauss & Corbin, 2014, p. 19), uma vez que, fornecer um conjunto de dados recolhidos de várias fontes sobre o que efetivamente ocorre num contexto real, permite uma análise em profundidade do tópico em investigação, a sua exploração, descrição e/ou explicação (Berg & Lune, 2012) e, conseqüente, a compreensão do fenómeno em estudo de uma forma tão profunda que dificilmente seria alcançada se se recorresse a outra estratégia de pesquisa (Runfola et al., 2017).

De entre as três formas de abordagem qualitativa expostas, tendo em conta a imaturidade da teoria do Capital de Marca B2B, considerou-se que o tipo de pesquisa mais adequado ao presente trabalho é o estudo de casos. Esta convicção foi reforçada pela afirmação de Runfola et al. (2017, p. 117) que sugere que o estudo de caso é especialmente indicado para “investigar fenómenos caracterizados por pouca comprovação empírica, situações em que pouco se sabe sobre um fenómeno, em que as perspetivas atuais parecem inadequadas e existe uma lacuna teórica”.

Tendo selecionado a abordagem qualitativa para a realização do presente estudo e justificado a escolha do estudo de caso como forma de realização da pesquisa, resta clarificar como se colocou em prática a referida estratégia, o que se fará na próxima secção.

## 4.4 Operacionalização da Estratégia de Pesquisa

Nesta parte do trabalho explicitar-se-á a decisão de recorrer a documentos, registos em arquivos e entrevistas semiestruturadas para recolher os dados primários e secundários necessários à operacionalização do estudo de caso e explanar-se-á a forma como os dados recolhidos foram analisados.

### 4.4.1 Recolha de Dados

Yin (2014) afirma que a literatura identifica seis fontes de recolha de dados como sendo as mais utilizadas no estudo de casos, a saber: Documentação, Registos em Arquivos, Entrevistas, Observação Direta, Observação Participante e Artefactos Físicos. Na Tabela 18 pode-se encontrar uma breve caracterização de cada uma delas, bem como as suas principais forças e fraquezas.

Tabela 18: Fontes de Recolha de Dados nas Pesquisas Qualitativas

Fonte	Breve Caracterização	Forças	Fraquezas
Documentação	Estes elementos são úteis, em geral, para confirmar dados de outras fontes de informação e integram, por norma, cartas, memorandos, agendas, relatórios escritos sobre determinados eventos, documentos administrativos (propostas, relatórios de progresso, ...), livros, revistas, filmes, fotos e vídeos, websites, balanços sociais, ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estáveis: podem ser revistos repetidamente</li> <li>▪ Não obstrutivos: não forma criados em do caso, existem independente destes.</li> <li>▪ exatos: contêm nomes exatos, referências e detalhes de um evento</li> <li>▪ apresentam larga cobertura ao longo do tempo, de vários eventos e de vários contextos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sua seleção poder gerar enviesamentos</li> <li>▪ a sua interpretação pode gerar enviesamentos</li> <li>▪ o acesso pode ser difícil ou deliberadamente bloqueado</li> </ul>
Registos em Arquivos	Estes elementos, normalmente estão armazenados em ficheiros de computador ou mesmo físicos. Estes elementos integram, geralmente, registos de serviços (ex. n.º de clientes num dado período de tempo), registos organizacionais (organogramas, orçamentos), mapas/cartas geográficas, listas de nomes/contactos telefónicos, ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>idem</i></li> <li>▪ precisos e quantitativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>idem</i></li> <li>▪ o acesso pode ser restringido por questões de privacidade</li> </ul>
Entrevistas	“É uma das mais importantes fontes de informação de um estudo de caso”. Normalmente assumem a forma de uma conversa entre um investigador e um indivíduo ou grupo de indivíduos, a qual pode ser gravada ou não. Estas entrevistas podem ser:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ foco direto no tópico do estudo de caso</li> <li>▪ geram <i>insights</i> a partir de inferências causais</li> <li>▪ grande flexibilidade de obtenção de dados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ podem gerar enviesamentos devido a perguntas pobres ou inadequadas</li> <li>▪ podem gerar enviesamentos das respostas</li> </ul>

Fonte	Breve Caracterização	Forças	Fraquezas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estruturadas, que têm como objetivo obter dos entrevistados respostas a um guião de perguntas;</li> <li>▪ semiestruturadas, contendo perguntas mais abertas, com mais liberdade as quais, em geral, podem ser respondidas dentro de uma conversa mais informal;</li> <li>▪ <i>focus groups</i>, onde as questões são dirigidas a um grupo de pessoas com o objetivo de promover o <i>brainstorming</i> de ideias</li> <li>▪ painéis onde as mesmas perguntas são repetidas, de tempos a tempos, às mesmas pessoas, com o intuito de verificar se há evolução de opiniões em períodos curtos.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ podem conduzir a uma recolha incompleta</li> <li>▪ há pequeno grau de controle sobre os dados recolhidos</li> </ul>
Observação Direta	Estas observações servem para ver, ouvir, e examinar, detalhadamente, factos (comportamentos e ambiente envolvente) que se desejam estudar. O seu grau de cientificidade depende do seu planeamento sistemático, estando sujeita a controle e verificação. Podem assumir a forma de visitas ao local, assistir a reuniões, ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ o evento é coberto em tempo real</li> <li>▪ é coberto o contexto do evento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ grande consumo de tempo</li> <li>▪ a seletividade pode enviesar a pesquisa</li> <li>▪ o evento pode prosseguir de forma diferente por estar a ser observado</li> <li>▪ grande custo (horas) dos observadores</li> </ul>
Observação Participante	Estuda fenómenos sociais em que o investigador se torna participante do contexto observado, o que pressupõe um longo período de trabalho intensivo para que o investigador seja aceite pelo grupo em observação, estando sujeito a inúmeras críticas relativamente ao potencial enviesamento do estudo pelo investigador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>idem</i></li> <li>▪ gera <i>insights</i> através do comportamento interpessoal e motivações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Idem</i></li> <li>▪ Enviesamento devido ao investigador poder manipular os eventos</li> </ul>
Artefactos Físicos	Qualquer evidência física obtida no decurso de uma visita ao contexto de estudo, o que pode incluir ferramentas, impressões de computador ou outros elementos que se mostrem relevantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ geram <i>insights</i> através das características culturais</li> <li>▪ geram <i>insights</i> em operações técnicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sua seleção poder gerar enviesamentos</li> <li>▪ o acesso pode ser difícil ou mesmo bloqueado</li> </ul>

Fonte: Yin (2014, pp. 85-96)

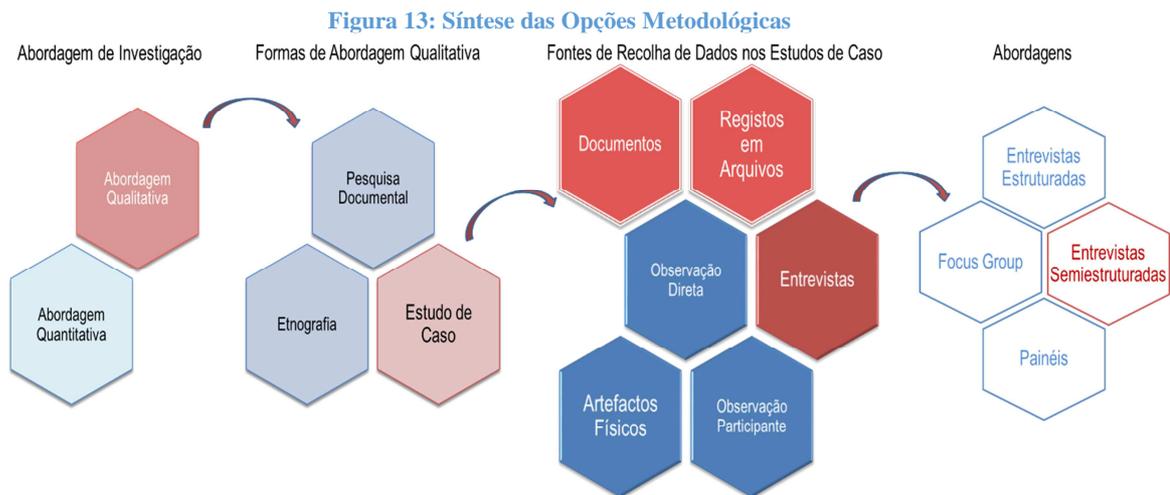
Ponderando as forças e fraquezas de cada fonte, decidiu-se operacionalizar a estratégia de pesquisa anteriormente definida, recorrendo, em primeiro lugar, a Documentação e Registos em Arquivos para efetuar uma descrição inicial do FC (a Shimano, Inc.) que adotou uma estratégia IB e do OEM (a Órbita – Bicicletas Portuguesas, Lda.). Em segundo lugar, como forma primordial de recolha dados decidiu-se efetuar entrevistas a representantes do FC, do OEM e dos consumidores finais, uma vez que este tipo de fonte de dados, é um “ótimo instrumento para captar a diversidade de descrições e interpretações que as pessoas têm sobre a realidade” (Meirinhos & Osório, 2010, p. 62). O recurso a diversas fontes de dados permitiu obter informações de natureza distinta e diferentes perspetivas sobre a mesma realidade, possibilitando, desta forma a triangulação dos dados obtidos e, conseqüentemente, satisfazer os requisitos de validade

interna inerentes à forma como os dados são recolhidos no âmbito de uma investigação qualitativa (Igea, Agustin, Beltrán, & Martin, 1995).

De entre as opções de tipos de entrevistas existentes (entrevistas estruturadas, entrevistas semiestruturadas, *focus group* e painéis), considerou-se que o recurso a entrevistas semiestruturadas apresentava vantagens pois, apesar de existir um guião com perguntas pré-definidas que garante que os diferentes participantes no estudo são questionados sobre os mesmos tópicos, o investigador não é obrigado a seguir a sequência inicialmente estabelecida para a formulação das perguntas, podendo colocar as questões quando, no decorrer da entrevista, se revelar mais adequado. Além disso, uma vez que não se pode prever todas as situações relevantes que podem surgir durante o trabalho de campo, as entrevistas semiestruturadas permitem ao investigador introduzir, no decorrer da entrevista, questões não consideradas previamente sempre que isso se afigure pertinente para o esclarecimento de outra questão pré-definida ou mediante as respostas que vão sendo dadas pelos participantes do estudo (Meirinhos & Osório, 2010), permitindo, dessa forma, que os entrevistados expressem livremente a sua opinião e introduzam novas visões sobre o problema em estudo (Plumeyer, Kottemann, Böger, & Decker, 2019).

As opções tomadas relativamente à forma de operacionalização da estratégia de pesquisa justificam-se porque, no presente estudo, se pretende explorar se as dimensões do Capital de Marca decorrentes da revisão da literatura são as adequadas para descrever se capital deriva do relacionamento B2B, B2B ou B2B2C ou se o modelo proposto deve ser alterado em conformidade com as informações recolhidas dos diferentes participantes do estudo. A possibilidade dada aos participantes do estudo de responderem livremente fez com que nem sempre se seguisse o guião das entrevistas de forma sequencial, mas as respostas dadas permitiram identificar uma nova dimensão, a Etnografia, e em alguns relacionamentos excluir determinadas subdimensões da Fidelização.

Em síntese, podem-se resumir as opções metodológicas tomadas neste trabalho através da Figura 13.



Fonte: Elaboração Própria, baseado em R. K. Yin (2014)

Tomada a decisão sobre o tipo de entrevista que ia ser conduzida no âmbito desta investigação, passou-se à construção do Guião das Entrevistas (*vide* Anexos 1 e 2). Este guião foi dividido em três partes: Introdução, Desenvolvimento e Conclusão. O objetivo da Introdução foi a colocação de questões genéricas sobre o campo de estudo para que se pudesse estabelecer uma relação de confiança entre a investigadora e o entrevistado e que o respondente se sentisse confortável para responder às questões seguintes. Foi ainda solicitado que os entrevistados se identificassem em termos de idade, profissão e no caso dos representantes do FC e do OEM, que fosse indicados os anos de experiência na indústria da bicicleta, para que posterior caracterização da amostra.

Na segunda parte da entrevista (Desenvolvimento) foram colocadas questões específicas relativas às dimensões estabelecidas no modelo teórico formulado (*vide* Tabela 19). Este é um ponto que merece atenção, pois o guião das entrevistas decorre essencialmente do modelo de análise, devendo, aliás, refletir os seus principais constructos. Para isso, optou-se por formular questões maioritariamente abertas, uma vez que este tipo de perguntas tem a flexibilidade de recolher perceções divergentes dos vários intervenientes ao permitir que os entrevistados expressem livremente os seus pontos de vista sobre a realidade estudada, sem os guiar para um determinado resultado pré-estabelecido (Cassell & Symon, 1994; De Ruyter & Scholl, 1998; Flick, 2009), ou seja, esta abordagem permite “ouvir e registar o que pensam os participantes, mas, também, ampliar o olhar sobre o problema, viabilizar transformações e co-construir conhecimento” (Cezar-Ferreira, 2004, pp. 88-90).

Na parte final da entrevista (Conclusão) foi dada a possibilidade de os entrevistados apresentarem outras informações que considerassem relevantes para a compreensão do estudo presente.

**Tabela 19: Ligação entre as Dimensões Propostas para a Análise do Capital da Marca e as Questões Formuladas no Guião de Entrevista**

Guião		Guião da Entrevista aos Representantes do OEM	Guião da Entrevista aos Consumidores Finais		
Questões de Pesquisa		Q <sub>1</sub> : Como é que o fabricante percebe a relevância do Capital de Marca de um componente ( <i>ingredient brand</i> )?	Q <sub>2</sub> : Como é que o cliente final percebe a relevância do Capital de Marca do fabricante?	Q <sub>3</sub> : Como é que o cliente final percebe a relevância do Capital de Marca de um componente explicitamente incorporada na marca do fabricante ( <i>host brand = manufacturer brand with ingredient brand</i> )?	
Dimensões / Relacionamentos		B2B	B2C	B2B2C	
Notoriedade da Marca	Notoriedade Espontânea	Quando pensa em componentes de bicicletas, que marcas lhe ocorrem?	Que marcas de bicicletas conhece?	Quando pensa em componentes de bicicletas, que marcas lhe ocorrem?  Sabe se as bicicletas Órbita possuem componentes da Shimano?	
	Associações à Marca	A que associa a marca Shimano?	A que associa a marca Órbita?	A que associa a marca Shimano? Acha que a imagem que tem da Órbita depende do facto de possuir ou não componentes da Shimano? Porquê?	
Imagem da Marca	Qualidade Percebida	Qual percepção da qualidade dos componentes da Shimano? Porquê?	Que opinião tem da qualidade das bicicletas Órbita?	Que opinião tem da qualidade dos componentes da Shimano? Considera que os componentes da Shimano acrescentam qualidade às bicicletas da Órbita? Porquê?	
	Satisfação	A Órbita está satisfeita com os componentes da Shimano? Será que nos pode dar um exemplo ilustrativo dessa (in)satisfação?	Está satisfeito com as bicicletas da Órbita?	Está satisfeito com os componentes da Shimano? Se possui uma bicicleta Órbita com componentes Shimano: – Há quanto tempo? Pode-nos dar exemplos ilustrativos da sua (in)satisfação com a Shimano e com a Órbita?	
	Confiança	Considera que a Shimano é um fornecedor de componentes em que se pode confiar? Porquê?	Acha que se pode confiar nas bicicletas da Órbita? Porquê?	Considera que a Shimano é um fornecedor de componentes em quem se pode confiar? Porquê? A sua opinião alterar-se-ia se uma bicicleta da Órbita incorporasse componentes da Shimano? Porquê?	
Fidelização à Marca	Fidelização Comportamental	Taxa de Recompra	Como descreveria a relação da Órbita com a Shimano? Há quanto tempo a Órbita compra componentes à Shimano?	Tem alguma bicicleta da Órbita? Se sim, há quanto tempo?  Quantas bicicletas já teve com essas mesmas características?	
		Proporção de Compra ( <i>Share-of-wallet</i> )	No total dos componentes que a Órbita adquire para incorporar nas bicicletas que fabrica, qual o peso dos componentes da Shimano?	Teve ou tem bicicletas de outras que marcas que não a Órbita?	
		Sequência de Compra	Se temporariamente a Shimano não tiver disponibilidade para fornecer determinado componente, a Órbita equaciona adquirir um componente equivalente a outro fornecedor? Cada vez que necessita de comprar componentes, a Órbita equaciona as diferentes propostas dos fornecedores de componentes?	Quando decide comprar uma bicicleta avalia as ofertas de diferentes fabricantes?	Cada vez que necessita de comprar componentes, equaciona as diferentes propostas dos fornecedores de componentes?
		Frequência de Compra	Qual a frequência com que efetuam encomendas à Shimano?	Com que frequência compra bicicletas da Órbita?	Com que frequência compra bicicletas da Órbita com componentes da Shimano? E cada um deles em separado?
		Intenção de	Na sua opinião, a Órbita deve continuar a adquirir	Quando quiser adquirir uma nova	Quando quiser adquirir novos componentes pensa adquiri-los à

Guião		Guião da Entrevista aos Representantes do OEM	Guião da Entrevista aos Consumidores Finais	
Questões de Pesquisa		Q <sub>1</sub> : Como é que o fabricante perceciona a relevância do Capital de Marca de um componente ( <i>ingredient brand</i> )?	Q <sub>2</sub> : Como é que o cliente final perceciona a relevância do Capital de Marca do fabricante?	Q <sub>3</sub> : Como é que o cliente final perceciona a relevância do Capital de Marca de um componente explicitamente incorporada na marca do fabricante ( <i>host brand = manufacturer brand with ingredient brand</i> )?
Dimensões / Relacionamentos		B2B	B2C	B2B2C
	Compra Futura	componentes à Shimano? Porquê?	bicicleta pensa comprar outra Órbita? Porquê?	Shimano? Porquê? No caso de considerar adquirir uma Órbita, essa bicicleta terá de incluir componentes da Shimano?
	Preço <i>Premim</i>	Se a Shimano aumentasse o preço dos seus componentes em relação às peças de outros concorrentes, pensa que a Órbita deveria mudar para outro fornecedor? Porquê?	Estaria disposto a pagar um preço superior por uma bicicleta Órbita em relação a uma bicicleta de outro fabricante? Porquê?	Se a Shimano aumentasse o preço dos seus componentes em relação às peças de outros concorrentes, consideraria mudar para outro fornecedor de componentes? Porquê? E se a bicicleta Órbita incorporasse componentes Shimano, estaria disposto a pagar mais por essa bicicleta? Porquê?
	Recomendação	Acha que a marca Shimano é recomendável (a outros operadores do setor / clientes finais)? Porquê?	Recomendaria a outras pessoas a compra de bicicletas da Órbita? Porquê?	Acha que a marca Shimano é recomendável? Porquê? A sua predisposição para recomendar bicicletas da Órbita depende do facto de a bicicleta incorporar ou não componentes da Shimano? Porquê?

Fonte: Elaboração própria

Seguiu-se a seleção do caso a analisar no âmbito do presente estudo. No próximo capítulo serão apresentados os motivos que levaram à escolha da Shimano como representante dos FC e da Órbita como representante dos OEM, como duas marcas que se aliam segundo uma estratégia de IB. Na descrição da indústria das bicicletas (*vide* Figura 14) observa-se que a rede de retalhistas inclui os supermercados, lojas *on-line*, lojas (genéricas) de desporto e lojas especializadas em bicicletas e verifica-se também que os consumidores finais individuais deste setor se segmentam de acordo com o fim para que utilizam a sua bicicleta em: ciclistas de mobilidade, ciclistas de lazer e ciclistas de desporto.

A relevância da segmentação dos clientes para a seleção amostra dos clientes finais e interpretação dos resultados fez com que se tentasse clarificar os conceitos de ciclistas de mobilidade, lazer e desporto. Apesar de serem definições que o senso comum pode tentar clarificar, procurou-se, sem sucesso, encontrar estudos que patenteassem as diferenças entre estes três segmentos no âmbito da utilização das bicicletas. Constatou-se que facilmente se encontram estudos sobre a utilização da bicicleta para mobilidade, referindo que este veículo também pode ser utilizado de forma lúdica ou na prática desportiva, mas em nenhuma investigação observada se clarifica o que se entende por cada uma daquelas áreas. A dificuldade sentida no presente estudo foi também identificada pelo Governo Português aquando da redação do “Anteprojeto de Reforma da Fiscalidade Verde”, o qual visava a criação de incentivos fiscais à utilização eficiente de recursos e práticas de sustentabilidade ambiental. No caso das bicicletas, a Comissão redatora deste anteprojeto propunha a criação de benefícios fiscais à aquisição de bicicletas para as deslocações diárias, retratando da seguinte forma a difícil separação entre mobilidade, lazer e desporto: “A Comissão entende dever ser feita uma distinção entre a utilização da bicicleta enquanto meio de transporte diário/usual e o seu uso com intuito de lazer ou desportivo, sendo neste segundo caso menos intensas as vantagens ambientais gerais (externalidades positivas) geradas pelo comportamento do indivíduo. A dificuldade em distinguir o fim para o qual a bicicleta é adquirida e em controlar a utilização que lhe é dada justifica, na opinião da Comissão, algum cuidado em sede de atribuição de benefícios fiscais.” (MAOTE, 2014, p. 139).

Numa tentativa de apresentar uma categorização dos utilizadores da bicicleta, Rosa (2018) indica que “O ciclismo pode ser dividido em três categorias, segundo uma classificação que remonta aos inícios da prática de forma massiva. A mais conhecida é a do ciclismo utilitário, isto é, a utilização da bicicleta como meio de transporte, num quadro de atividade profissional ou simplesmente ir de um local para outro. A segunda corresponde ao ciclismo de competição. É a categoria das corridas de ciclismo, realizadas pelos ciclistas profissionais, seja em pista, em estrada ou, mais recentemente, os circuitos especializados de ar livre. Por fim, o cicloturismo é a terceira das categorias, que consiste em descobrir as paisagens, os monumentos, os locais ou ir ao encontro das populações.”. Todavia, a classificação enunciada por Rosa (2018) para diferenciar os utilizadores de bicicletas com um perfil de desporto e lazer é muito redutora, uma vez que no grupo dos desportistas são apenas incluídos os ciclistas profissionais que efetuam competições, descurando os praticantes deste desporto a nível amador. No segundo caso, no grupo do lazer apenas são incluídos os utilizadores de bicicletas que efetuam cicloturismo, não abrangendo, os casos em que o ciclista utiliza a bicicleta pontualmente para atividades lúdicas/recreativas como passear com os amigos e/ou família.

Numa aproximação ao entendimento defendido no presente estudo, do que se entende por uso recreativo da bicicleta salienta-se a definição apresentada por Ho, Liao, Huang, & Chen (2015). Segundo este autor, o ciclismo de lazer ou recreativo é aquele que é efetuado a partir da residência e durante o tempo livre do ciclista, o qual se desloca geralmente por períodos inferiores a 24 horas (por exemplo, meio dia), usualmente acompanhado pelos membros da família ou por grupos sociais. Este autor, no entanto, não indica qual o seu entendimento sobre as noções de ciclismo desportivo e de mobilidade.

Uma estratificação mais completa relativa às categorias de mobilidade, desporto e lazer, foi apresentada pelo Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres (IMTT) em 2011 e encontra-se plasmada na Tabela 20 seguinte:

Tabela 20: Motivos da Deslocação Ciclável definidos pelo IMTT

Dimensão	Descrição
<b>Quotidiano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viagens casa-trabalho, casa-escola e viagens relacionadas com compras e lazer;</li> <li>• Podem ser combinadas ou não com o transporte público e correspondem essencialmente a viagens urbanas ou periurbanas, regulares, frequentes, periódicas.</li> </ul>
<b>Desporto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correspondem sobretudo a deslocações em estrada (estradas nacionais, municipais) onde a velocidade pode ser mantida;</li> <li>• No caso de praticantes do BTT (Bicicleta Todo o Terreno) podem ser utilizadas estradas de terra, trilhos de terra ou trilhos em montanha.</li> </ul>
<b>Recreio e Lazer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corresponde a viagem de proximidade (saída em grupo), itinerário ou percurso turístico;</li> <li>• Utiliza principalmente os caminhos em «sítio próprio», como ciclovias, ecopistas, ou percursos com baixo nível de tráfego.</li> </ul>

Fonte: in IMTT - Instituto de Mobilidade e dos Transportes Terrestres (2011, p. 7)

Apesar de as noções apresentadas pelo IMTT para mobilidade, lazer e desporto estarem próximas entendimento do que se defende neste trabalho relativo a estas três utilizações em termos de senso comum, considerou-se que deveriam ser os próprios entrevistados esclarecer com encaravam o seu uso da bicicleta, uma vez que se entendeu existirem fronteiras muito ténues entre as três categorias. Por exemplo, um dado utilizador que se desloca diariamente para o trabalho utilizando a bicicleta está, simultaneamente, a praticar desporto deslocando-se em estrada e/ou trilhos e, ao sair do trabalho também pode ir dar um passeio com os amigos ou familiares usando uma ciclovia. Neste caso, como a utilização principal da bicicleta deste ciclista são as deslocações citadinas diárias, o entrevistado dever-se-ia incluir no grupo da mobilidade. Contudo, um caso menos claro é o de outro utilizador que usa a bicicleta para fins recreativos e que pode, em simultâneo, afirmar que está a praticar desporto, ou outro ciclista que pratica desporto de forma amadora e por isso entende que, não sendo um profissional, utiliza a bicicleta para lazer. Para pôr termo às potenciais dúvidas de integração dos entrevistados nas diferentes categorias, introduziu-se, no questionário uma questão para que os próprios entrevistados pudessem indicar qual, na sua opinião, seria a melhor categorização (*vide Anexo 2*).

Tendo o Guião das Entrevistas concluído e selecionadas as marcas que seriam alvo do estudo (Shimano e Órbita), procedeu-se à seleção de uma amostra não probabilística dos respondentes dos três grupos de informantes (representantes do FC (Shimano); representantes do OEM (Órbita) e representantes dos consumidores finais (ciclistas)). Sabendo que “os informantes principais são frequentemente críticos para o sucesso de

um caso de estudo” (R. K. Yin, 2014, p. 90) procurou-se escolher participantes que pudessem fornecer um vasto conjunto de informações relevantes para o estudo efetuado.

Para identificar os participantes representantes da Órbita e da Shimano, efetuou-se um contacto inicial com estas empresas para apresentação da investigadora e do objetivo genérico da investigação. Observe-se que, não tendo a Shimano instalações próprias em território nacional, foi contactado, em substituição, o seu distribuidor oficial em Portugal – a Sociedade Comercial do Vouga, Lda. (SCVouga). Tendo estas empresas acedido a colaborar no estudo, solicitou-se a indicação de indivíduos que, dentro da organização, estivessem mais aptos a contribuir com informações relevantes para o estudo.

A seleção da amostra dos consumidores finais revelou-se mais difícil. Por um lado, a inexistência de um estudo (mundial, europeu ou nacional) que permita identificar a percentagem de ciclistas que se inclui em cada perfil de utilizador de bicicleta (mobilidade, lúdico, desporto) impediu a identificação da população alvo de estudo e a definição de uma amostra estratificada. Por outro lado, o OEM não possuía nenhuma Base de Dados com os elementos de identificação / contacto dos seus clientes finais, uma vez que a relação entre estes e a Órbita é mediada pelos Retalhistas. Para ultrapassar esta dificuldade, a Órbita indicou um dos seus distribuidores oficiais (a BK Lisboa) por considerar que esta loja era a mais adequada para fornecer indicações de contacto de clientes finais para o presente estudo. Este retalhista foi então contactado, tendo disponibilizado uma Base de Dados com 129 contactos de email de clientes finais.

Foi enviado um e-mail a todos os clientes constantes na base de dados, mas tendo havido uma reduzida taxa de resposta, foi utilizada a rede social Facebook para divulgar a pesquisa, obtendo-se desta forma uma amostra não probabilística de conveniência / bola de neve, isto é, após se ter identificado alguns participantes, estes ao serem contactados identificaram outros potenciais informantes.

Uma das dificuldades que se encontrou na aplicação da metodologia qualitativa prendeu-se com o estabelecimento do número de entrevistas a realizar. Na maioria dos estudos na área do Capital de Marca é feita uma abordagem quantitativa com recurso a

um grande volume de questionários. Pelo contrário, na metodologia qualitativa “não há necessidade de grande número de participantes, uma vez que, nessa modalidade de pesquisa, a opção é pela profundidade em detrimento da amplitude.”, ou seja, neste tipo de abordagem não é o elevado número de participantes que determina a qualidade do estudo mas sim o potencial de cada indivíduo contribuir para a compreensão do fenómeno em análise (Cezar-Ferreira, 2004, p. 88). Delice (2010) observa que a dimensão da amostra depende do tópico investigado, do objetivo da pesquisa, da população e das técnicas de análise e que a maioria das teses que aplicam metodologias qualitativas possui amostras com menos de 50 participantes. Bailey (2018) observa que o foco da abordagem qualitativa não é a obtenção de uma amostra muito grande mas sim a seleção de participantes que possam oferecer um volume substancial de informação para a investigação que está a ser efetuada, sugerindo que a amostra contenha cerca de 20 indivíduos. No mesmo sentido, Seidman (2013) sugere que a dimensão máxima da amostra se cifre nos 25 participantes, baseando-se na ideia de que um número superior de indivíduos não levará a novas informações ou a informações adicionais, pelo que o número de participantes deverá ser estabelecido quando for atingido o ponto de saturação, ou seja, quando a inclusão de mais participantes não conduza à melhoria / incremento das informações obtidas. Corroborando, Leedy & Ormrod (2015) indicam que a dimensão da amostra nas abordagens qualitativas geralmente se estabelece entre 5 a 25 entrevistados. Por este motivo, a escolha do número de entrevistas a realizar não deve ser tomada previamente à realização do trabalho de campo, uma vez que não é possível pré-determinar quantas entrevistas são necessárias para atingir o ponto de saturação teórico (Strauss & Corbin, 2014). Neste trabalho, foram efetuadas 35 entrevistas (1 representante do FC, 7 representantes do OEM e 27 consumidores finais) com uma duração que variou entre os 25 a 120 minutos, tendo-se deixado de realizar entrevistas quando se considerou ter atingido o ponto de saturação, tal como referenciado por Seidman (2013).

Identificados os potenciais informantes representantes do FC, OEM e Clientes Finais, estes foram, em seguida, contactados com vista a obter o seu consentimento para a realização da entrevista e agendamento da mesma. Sempre que a distância geográfica e a disponibilidade dos entrevistados permitiram, as entrevistas foram realizadas presencialmente, caso contrário, as entrevistas foram feitas via Skype. Janghorban,

Roudsari, & Taghipour (2014) referem que o recurso ao Skype e outros instrumentos similares são uma alternativa viável às entrevistas pessoais presenciais, não se esperando que tenham impacto nefasto nas investigações científicas, pelo que, na presente investigação, esta também foi uma das formas adotadas para a recolha de dados.

No início da entrevista, de acordo com o procedimento aconselhado por Fontana & Frey (1994) e Punch (1998), todos os entrevistados foram informados dos objetivos e do contexto do estudo, foi assegurado o anonimato e a garantia de confidencialidade dos dados recolhidos e solicitado o “consentimento informado” para a realização da entrevista e para a sua gravação áudio (*vide* Anexo 3). Saliente-se que, apesar de existir a preocupação em esclarecer os entrevistados dos objetivos do estudo, para garantir a validade interpretativa dos dados recolhidos nunca foram indicadas aos entrevistados as hipóteses de categorias / dimensões do modelo nem foram dadas diretrizes que orientassem o conteúdo das respostas. Durante a entrevista foi utilizado o respetivo guião, sendo o mesmo sempre consultado no final da entrevista para identificar as lacunas que ainda precisavam de ser respondidas.

Em síntese, para a recolha de dados decidiu-se utilizar Documentos e Registos em Arquivos para a descrição do mercado das bicicletas, o FC (Shimano) e o OEM (Órbita) e a realização de Entrevistas semiestruturadas para recolher dados primários para a investigação. Na preparação das entrevistas foi criado um guião composto maioritariamente por perguntas abertas intimamente relacionadas com as dimensões do Capital de Marca definidas no modelo proposto no capítulo 3. Feita a seleção da amostra dos potenciais informantes do estudo, efetuou-se um contacto inicial para clarificar o objetivo da investigação e agendar a entrevista. No início da entrevista, através do Termo de Consentimento Informado, foi garantido o anonimato aos entrevistados e solicitada a sua autorização para a gravação áudio. Terminada a fase de recolha de dados, realizou-se a sua análise e tratamento, conforme se relata na próxima secção.

#### **4.4.2 Análise e Tratamento dos Dados**

Na análise e tratamento de dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), seguindo-se um processo em três passos: Pré-Análise, Exploração do Material e Tratamento dos Resultados.

Na fase da Pré-Análise foi convertida a gravação áudio de cada entrevista num documento escrito em Microsoft Word 2016. Posteriormente, foi realizada uma leitura pormenorizada para imersão temática e análise particular de cada entrevistado (Bardin, 2011). Este processo de transcrição, tal como recomendado por Lapadat & Lindsay (1999), foi realizado pela investigadora da forma mais pormenorizada possível para que se pudesse reproduzir o cenário real onde ocorre o fenómeno em estudo e para que não fossem omitidos dados que pudessem vir a ser relevantes para a sua compreensão (Maxwell, 2013; Strauss & Corbin, 2014), ou seja, tentou-se transcrever de forma fiel as palavras dos entrevistados para que se pudesse compreender como as suas ações são influenciadas pela implementação de uma estratégia de IB e como o Capital das duas marcas intervenientes nessa estratégia é afetado. A preocupação da transcrição fiel das palavras dos entrevistados e sua rigorosa codificação e interpretação prende-se com a preocupação da autora em satisfazer os critérios de capacidade descritiva e credibilidade que um qualquer estudo deve possuir, conforme indicado por Miles, Huberman, & Saldaña (2014), Lincoln & Guba (1985) e Suárez (2006). Em seguida, as transcrições das entrevistas foram enviadas a todos os participantes para validação, tendo o seu teor recebido confirmação, usualmente por via telefónica. Após este processo, os nomes dos entrevistados foram substituídos por uma numeração alfa numérica (ex.: a transcrição “Ent 01” corresponde ao entrevistado 01) para garantir a confidencialidade das declarações prestadas.

Na etapa de Exploração do Material, os documentos (entrevistas) foram inseridos no *software* NVivo 12, tendo-se procedido à sua codificação em “nós” representativos das dimensões patentes no modelo teórico desenvolvido neste trabalho e daquelas que surgiram durante este processo de análise (a Etnografia), conforme sugerido por Lincoln & Guba (1985) e Patton (2015). Do processo de codificação resultou a árvore de categorias que se encontra patente na

Tabela 21. Segundo De Massis & Kotlar (2014) e Weitzman (2000), o recurso ao NVivo 12 para codificação e tratamento dos dados justifica-se, no contexto de uma metodologia qualitativa, porque este é um dos programas informáticos que confere maior rigor à fase de análise de dados já que a sua utilização permite aos investigadores ter um mecanismo que os auxilia na codificação e organização dos dados, incrementando a velocidade com que estes são tratados e que permite a identificação de categorias e a ligações entre conceitos. Por estes motivos, o NVivo é um dos *softwares* mais utilizados pelos investigadores em pesquisas qualitativas. Todavia, não se pode esquecer que a sua utilização não pode ser nunca considerada como um substituto do trabalho do investigador na interpretação desses dados e elaboração das suas conclusões (Weitzman, 2000).

**Tabela 21: Árvore dos Nós Representativos das Dimensões do Capital de Marca Resultantes da Análise de Conteúdo Efetuada com o Software NVivo 12**

Nome hierárquico – Nós	
Nodes\Aspetos valorizados na compra de bicicleta	Nodes\Fidelização Comportamental\Recompra Shimano + Órbita
Nodes\Associações à Marca	Nodes\Fidelização Comportamental\Recompra B2B
Nodes\Associações à Marca\Associações Órbita	Nodes\Fidelização Comportamental\Sequência de Compra B2C
Nodes\Associações à Marca\Associações Shimano	Nodes\Fidelização Comportamental\Sequência de Compra B2B
Nodes\Associações à Marca\Associações Shimano + Órbita	Nodes\Importância dos componentes B2C
Nodes\Associações à Marca\Associações Shimano + Órbita B2B	Nodes\Local de Compra
Nodes\Confiança	Nodes\Local de Compra\Local de Compra Bicicletas
Nodes\Confiança\Confiança Órbita	Nodes\Local de Compra\Local de Compra de Componentes
Nodes\Confiança\Confiança Shimano	Nodes\Notoriedade
Nodes\Confiança\Confiança Shimano + Órbita	Nodes\Notoriedade\Notoriedade – Órbita
Nodes\Confiança\Confiança Shimano + Órbita B2B	Nodes\Notoriedade\Notoriedade - Órbita\1.ª Marca Referida
Nodes\Etnocentrismo	Nodes\Notoriedade\Notoriedade - Órbita\2.ª Marca Referida
Nodes\Experiência no setor das bicicletas do funcionário Órbita	Nodes\Notoriedade\Notoriedade - Órbita\3.ª Marca Referida
Nodes\Fidelização Atitudinal	Nodes\Notoriedade\Notoriedade – Shimano
Nodes\Fidelização Atitudinal\Intenção de Recompra Futura	Nodes\Notoriedade\Notoriedade - Shimano + Orbita
Nodes\Fidelização Atitudinal\Intenção de Recompra Futura\Intenção de Recompra Futura Órbita	Nodes\Notoriedade\Notoriedade - Shimano\1.ª Marca Referida
Nodes\Fidelização Atitudinal\Intenção de Recompra Futura\Intenção de Recompra Futura Shimano	Nodes\Notoriedade\Notoriedade - Shimano\2.ª Marca Referida
Nodes\Fidelização Atitudinal\Intenção de Recompra Futura\Intenção de Recompra Futura Shimano + Órbita	Nodes\Notoriedade\Notoriedade - Shimano\3.ª Marca Referida
Nodes\Fidelização Atitudinal\Intenção de Recompra Futura\Intenção de Recompra Futura Shimano - Órbita B2B	Nodes\Notoriedade\Notoriedade – Shimano B2B
Nodes\Fidelização Atitudinal\Preço Prémio	Nodes\Qualidade Percebida
Nodes\Fidelização Atitudinal\Preço Prémio\Preço Prémio - Estabilidade da relação Órbita	Nodes\Qualidade Percebida\Qualidade Percebida Órbita
Nodes\Fidelização Atitudinal\Preço Prémio\Preço Prémio - Estabilidade da relação Shimano	Nodes\Qualidade Percebida\Qualidade Percebida Shimano
Nodes\Fidelização Atitudinal\Preço Prémio\Preço Prémio - Estabilidade da relação Shimano + Órbita	Nodes\Qualidade Percebida\Qualidade Percebida Shimano + Órbita
Nodes\Fidelização Atitudinal\Preço Prémio\Preço Prémio - Estabilidade da relação Shimano - Órbita B2B	Nodes\Qualidade Percebida\Qualidade Percebida Shimano - Órbita B2B
Nodes\Fidelização Atitudinal\Recomendação	Nodes\Satisfação
Nodes\Fidelização Atitudinal\Recomendação\Recomendação Órbita	Nodes\Satisfação\Satisfação Órbita
Nodes\Fidelização Atitudinal\Recomendação\Recomendação Shimano	Nodes\Satisfação\Satisfação Shimano
Nodes\Fidelização Atitudinal\Recomendação\Recomendação Shimano + Órbita	Nodes\Satisfação\Satisfação Shimano + Órbita
Nodes\Fidelização Atitudinal\Recomendação\Recomendação Shimano – Órbita B2B	Nodes\Satisfação\Satisfação Shimano - Órbita B2C
Nodes\Fidelização Comportamental	Nodes\Uso da Bicicleta
Nodes\Fidelização Comportamental\Frequência da Compra	Nodes\Uso da Bicicleta\Desporto
Nodes\Fidelização Comportamental\Proporção de Compra outras não Shimano ou não Órbita	Nodes\Uso da Bicicleta\Lazer
Nodes\Fidelização Comportamental\Proporção de Compra B2B	Nodes\Uso da Bicicleta\Mobilidade

Fonte: Elaboração própria, tabela extraída do NVivo 12.

Na fase do Tratamento dos Resultados procedeu-se à análise da organização dos dados e estruturas de nós/categorias criadas, recorrendo-se a ferramentas de *Compound Query*,

*Structural Matrix* e *Word Frequency*, visando interpretação dos conceitos e proposições e consequente inferência de conclusões. Estas encontram-se relatadas no capítulo da discussão dos resultados.

## **4.5 Conclusão**

Tendo em consideração que se pretender responder a um problema de “Como” o Capital de Marca de um componente influencia o Capital de Marca um fabricante de um produto final que ostenta ambas as marcas, e tendo em conta o estado nascente da teoria do Capital de Marca B2B e do IB, optou-se neste trabalho por adotar uma abordagem quantitativa, com recurso a Documentos e Registos em Arquivos para descrever o caso de estudo que serviu de base à investigação aqui efetuada e, em seguida recorreu-se a Entrevistas semiestruturadas que ajudaram a identificar as fontes de valor da marca. Os dados primários recolhidos foram alvo de uma análise de conteúdo em três fases como sugerido por Bardin (2011). No próximo capítulo descrever-se-á o contexto em que o caso de estudo se desenrola – a indústria das bicicletas, e apresentaremos a justificação para a escolha da Shimano e da Órbita – Bicicletas de Portugal como empresas que implementaram uma estratégia IB de sucesso.

# Capítulo 5. Caso de Estudo

## 5.1 Introdução

No capítulo anterior apresentaram-se os argumentos que levaram a que nesta tese fosse escolhida, como metodologia de investigação, a abordagem qualitativa com recurso a um caso de estudo. A escolha do caso de estudo teve como principal orientação a seleção de um caso que permitisse responder ao problema de investigação formulado no capítulo introdutório deste trabalho (“Como é que o Capital de Marca de um componente (*ingredient brand*) influencia o Capital de Marca de um fabricante (*Host brand*)?”). Para esse efeito, foi necessário encontrar um caso de reconhecido sucesso de implementação de uma estratégia IB. Existindo um leque variado de exemplos de adoção bem-sucedida desta estratégia, como se observa na Figura 1, a dificuldade residiu em escolher qual a indústria / marcas que deveriam ser selecionadas para o estudo. A escolha recaiu sobre o mercado das bicicletas, tendo sido eleita a Shimano como representante dos FC e a Órbita – Bicicletas Portuguesas, Lda. (doravante designada apenas por Órbita) como representante dos OEM. Neste capítulo serão apresentadas as motivações que presidiram a esta seleção e apresentados os referidos casos de estudo.

## 5.2 Justificação da Escolha da Shimano como

### *Representante dos Fornecedores de Componentes*

A estratégia IB materializa-se na identificação simultânea de um produto final com a marca do fabricante desse produto - a *Marca Host (Marca B2C)* e a marca de um ou mais fornecedores de componentes / ingredientes – a *Marca IB (caso especial das Marcas B2B)*. Luczak et al. (2007) e Kotler & Pfoertsch (2010) identificaram um conjunto de seis condições que favorecem a adoção bem-sucedida do IB, pelo que se recorreu a estas condições para selecionar as marcas e a indústria em que foi implementado este estudo. Nesta secção serão explanadas como o caso de estudo cumpre a maioria daquelas condicionantes, para em seguida descrever em pormenor como a Shimano implementou a sua estratégia IB.

Recorde-se que uma estratégia de IB pode ser iniciada pelos FC ou pelos OEM. No caso do mercado das bicicletas, esta abordagem multinível foi despoletada pela FC Shimano como será explanado na presente secção.

### **5.2.1 O Mercado B2B e as Condições de Implementação da Estratégia de IB**

O mercado que serve de base à pesquisa de campo desta tese é o setor das bicicletas. Para representante dos FC na estratégia IB foi selecionada a Shimano. Esta seleção obedeceu à análise das condições desejáveis para a implementação de uma estratégia de IB estabelecidas por Luczak et al. (2007) e Kotler & Pfoertsch (2010), observando-se que o mercado das bicicletas verificava quatro daquelas seis condições, a saber (vide Tabela 7):

- 1) o produto final é complexo, montado com componentes de diferentes empresas, as quais por vezes podem vender esses componentes em separado.
- 2) o número de FC é reduzido e o número de OEM elevado, sendo o mercado dominado por critérios de qualidade e inovação e não apenas pelo preço.
- 3) o componente ou ingrediente deve ser fundamental para o desempenho funcional do produto final.
- 4) o componente ou ingrediente é altamente diferenciado, normalmente protegido por uma patente, e acrescenta uma aura de qualidade ao produto final que é valorizada pelo cliente.

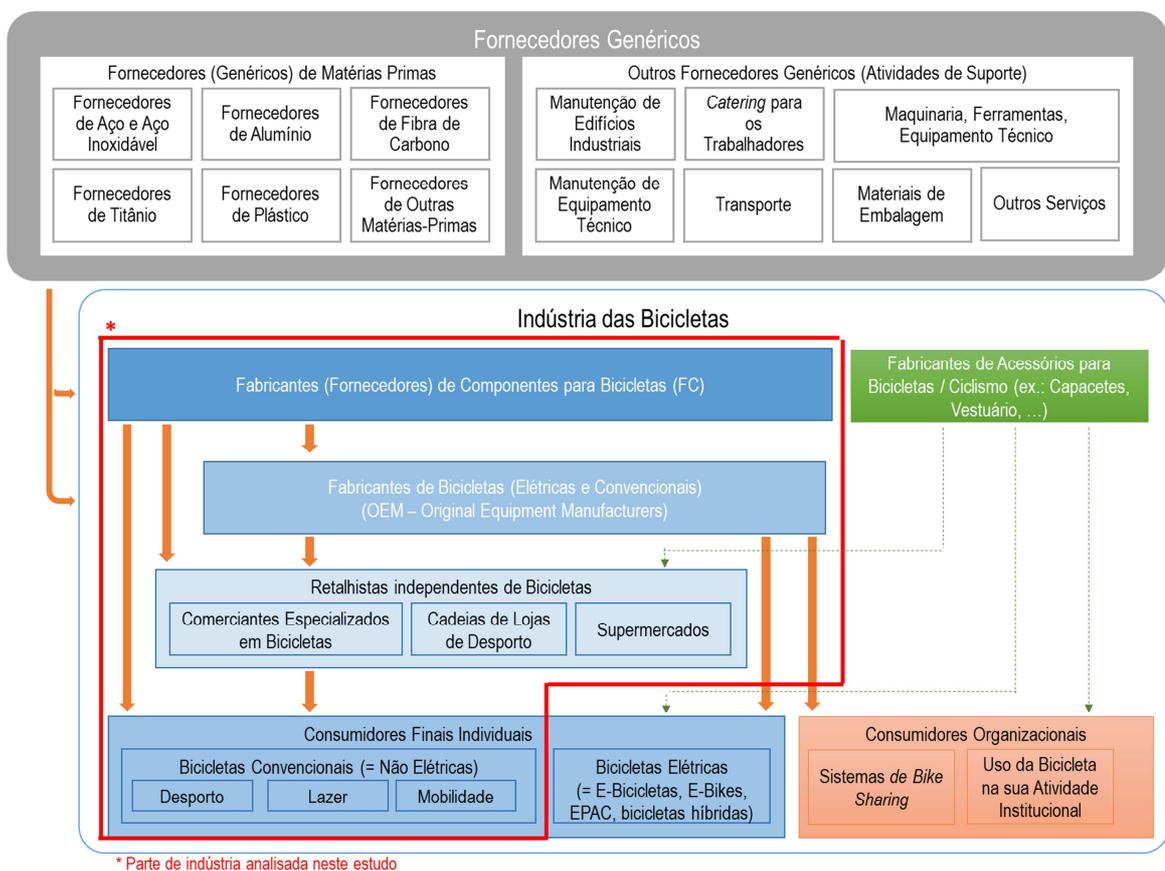
Nos próximos parágrafos clarificar-se-á a forma como se encontram reunidas estas quatro condições na indústria dos velocípedes.

#### **1) O produto final é complexo, montado com componentes de diferentes empresas, as quais por vezes podem vender esses componentes em separado**

A data de invenção da bicicleta não é consensual, contudo, o formato da bicicleta que hoje conhecemos foi identificado no final do século XIX. Inicialmente, as bicicletas eram muito simples, pelo que eram produzidas por uma única empresa. Todavia, a evolução tecnológica levou a que a bicicleta se tornasse num produto complexo.

Atualmente, o fabrico de uma bicicleta implica a montagem de cerca de 200 peças (*vide* Anexo 6 para uma ilustração desta situação), por isso, raras são as empresas que constroem uma bicicleta na totalidade, uma vez que se revela menos oneroso que cada entidade se especialize num único componente ou num pequeno grupo de componentes (Fornecedores de Componentes, FC) e exista uma entidade que, no final da cadeia de fornecimento, proceda à montagem da bicicleta (Fabricante, OEM). Esta reorganização do processo produtivo das bicicletas levou a que o mercado dos velocípedes se organizasse como ilustra a Figura 14.

Figura 14: Estrutura do Mercado das Bicicletas



Fonte: Elaboração própria, baseado em SRAM-SEC (2011), CONEBI (2016) e CONEBI & EBMA (2017)

Como se pode observar na Figura 14 anterior, os industriais do mercado ciclista (fornecedores de componentes e fabricantes de bicicletas) adquirem as suas matérias-primas (ex.: aço, alumínio, fibra de carbono, plástico, titânio, magnésio, tintas, borracha, couro, entre outros) a um vasto conjunto de fornecedores genéricos. A indústria das bicicletas, para além dos fornecedores de matérias-primas, recorre a outros fornecedores genéricos para a instalação e manutenção da sua capacidade produtiva e de

distribuição (ex.: fornecedores de transportes, maquinarias, ferramentas, ...). Observe-se que os Fornecedores Genéricos não estão no âmbito do presente estudo.

O tipo de materiais utilizados na produção dos componentes e dos quadros das bicicletas determina a qualidade e o preço do produto final. Ou seja, quanto menor o peso, melhor a qualidade e, conseqüentemente, maior o preço pago pela bicicleta. Assim, para as bicicletas topo de gama, o quadro e alguns dos componentes são construídos em alumínio ou fibra de carbono por razões de peso, força e resistência à corrosão, e, usualmente, os diferentes elementos da bicicleta têm um *design* cuidado. Pelo contrário, nas bicicletas de baixa gama, geralmente o *design* não é uma das principais preocupações dos produtores e os diferentes componentes da bicicleta (ex.: jantes, pedais e rodas pedaleiras, guiadores, travões, ...) são construídos em aço, tornando o produto final muito barato. Após a aquisição das matérias-primas, os fornecedores de componentes produzem uma vasta panóplia de peças, como sejam: jogos pedaleiros, cassetes, cubos, desviadores, jogos de travões, jogos de mudanças, rodas, pneus, etc. Em seguida, estes produtores utilizam dois canais de distribuição para expedirem as suas peças: através do canal direto, em que os componentes são vendidos a retalhistas que as revendem aos clientes finais, normalmente como peças sobresselentes (*aftermarket*) ou através de um canal indireto, em que as peças são vendidas aos fabricantes de bicicletas – OEM (*primary market*), que as montam sobre um quadro produzido por eles próprios ou adquirido externamente. Por sua vez, os fabricantes de bicicletas vendem os velocípedes completos a consumidores organizacionais (ex.: polícia, correios, câmaras municipais, empresas privadas, ...) ou aos retalhistas que os vendem aos consumidores finais. Os retalhistas independentes geralmente são agrupados em três categorias: os comerciantes especializados de bicicleta, as cadeias de lojas de desporto e os supermercados.

Conclui-se assim que, o produto final (a bicicleta) é complexo, sendo montado com componentes de diferentes empresas, as quais por vezes podem vender esses componentes em separado, como é o caso do serviço *aftermarket* disponibilizado pela Shimano.

## **2) O número de FC é reduzido e o número de OEM elevado, sendo o mercado dominado por critérios de qualidade e inovação e não apenas pelo preço**

Até ao final da década de 70 eram os fabricantes de bicicletas que ditavam as especificações dos componentes que pretendiam usar, sendo o mercado dos componentes mecânicos muito fragmentado. Coexistiam cerca de 50 fornecedores de componentes com dimensões muito díspares: existiam um vasto conjunto de pequenos fornecedores especializados na produção de um único componente (onde se destacavam a nível das rodas pedaleiras e das correntes a Stronglight e a nível dos sistemas de mudanças a Sachs e a Simplex) e um pequeno número de grandes FC que produziam todas as peças de um *groupset*, como era o caso da Campagnolo, da Shimano e da SunTour (Wilson & Hirst, 1994). A Shimano era, nesta época, a segunda maior fornecedora de componentes do mercado, posição modesta que tinha alcançado depois de, nos anos 60, ter decidido apostar na inovação e na qualidade.

A década de 70 ficou ainda marcada pela mutação do lado da procura, a resposta dada pela Shimano viria a torná-la na líder destacada do mercado na década de 80. A retoma económica que se havia feito sentir no pós-Segunda Guerra Mundial havia levado a que a bicicleta para fins de deslocação fosse relegada para segundo plano ao ser substituída pelo automóvel, passando a bicicleta a ser usada para fins recreativos e desportivos no ciclismo de estrada. No entanto, na década de 70, os sucessivos choques petrolíferos, o aparecimento das preocupações com a saúde e o novo movimento ecologista preocupado com o efeito nocivo do uso excessivo de recursos naturais, da poluição do ar e da destruição dos habitats naturais fez ressurgir o uso da bicicleta com fins de mobilidade. Além disso, surge um novo tipo de bicicleta que viria a ter um sucesso gigante ao ser adotada por diversas camadas da população e que alteraria por completo a indústria da bicicleta: a bicicleta de montanha (BMX). As BMX surgiram das experiências de um grupo de jovens americanos que, ao tentar imitar os seus ídolos do motocross, tentavam adaptar as suas bicicletas a esta nova utilização, mas rapidamente esta modalidade começou a ganhar muitos adeptos. Não existindo componentes nem quadros específicos para este desporto, havia muita dificuldade em arranjar peças que se adequassem a esta modalidade. Enquanto, o líder dos fabricantes de bicicletas, a

Schwinn, e o líder dos FC, a Campagnolo, e muitos dos outros concorrentes da indústria consideraram que esta era uma moda passageira, a Shimano, para além de continuar a desenvolver e produzir componentes para as bicicletas urbanas e de ciclismo de estrada, começou a desenvolver componentes específicos para as bicicletas de montanha para dar resposta à procura crescente por este tipo de peças. A Schwinn e a Campagnolo só se apercebem do sucesso alcançado pelas bicicletas de montanha a meio da década de 80, quando o segmento das BMX já representava 60% da totalidade das bicicletas vendidas e a Shimano já detinha 70% a 80% da quota de mercado de todos os componentes para bicicletas (Barth et al., 2002; Mikkola, 2002). A atuação da Shimano levou à concentração do mercado dos FC e à fragmentação do mercado dos OEM. Barth et al. (2002) e Gabrieleetto (2015) sintetizam as ações da Shimano, neste período (e que mantém até à atualidade), da seguinte forma:

- i. *forte foco na investigação e desenvolvimento (I&D)*: a forte aposta na inovação assumida nos anos 60, leva a que, nos anos 70, a Shimano crie um departamento de I&D, alocando-lhe cerca de 10% de todos os seus empregados. A relevância deste departamento levou ao seu alargamento, empregando, atualmente, cerca de um quarto dos funcionários da empresa. O investimento em I&D, rapidamente deu frutos, registando esta empresa, nos anos 70, cerca de 500 patentes contra as 50 da Campagnolo, sua principal concorrente. Este foco na I&D permite que, ainda hoje, a Shimano introduza anualmente melhorias nas suas peças e que apresente inovações radicais que mudam o paradigma da indústria. Como exemplos dessas inovações radicais podem-se referir a apresentação, em 1984, do *Shimano Index System* (SIS) que permite a troca de mudanças de forma mais funcional e fácil com um único movimento e que fez com que os ciclistas de competição ganhassem importantes segundos comparativamente com a utilização do sistema de mudanças anterior; a introdução, em 1989, do *Shimano Total Integration* (STI), que integrou, pela primeira vez, no guiador, o manípulo dos travões e a alavanca das mudanças e que permite que o ciclista mude de velocidade e trave sem ter de tirar as mãos do guiador; e a apresentação, em 1990, do *Shimano Pedalem Dynamics* (SPD), o qual se traduz numa linha de sapatilhas e pedais desenhada para aumentar a eficiência do ciclista ao pedalar (Kotler & Pfoertsch, 2010; Shimano Inc., 2018a).

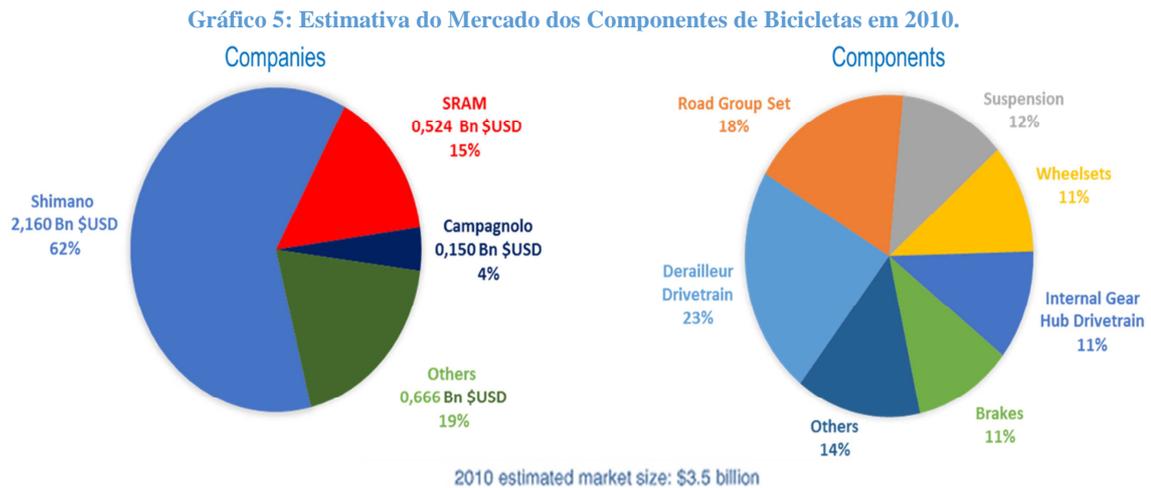
- ii. *alteração contínua das especificações dos componentes*: a capacidade de inovação da Shimano permite-lhe que introduza melhorias todos os anos nos seus grupos do segmento de gama alta para praticantes de desporto profissionais de ciclismo de estrada e montanha. Quando estas inovações alcançam o sucesso, a Shimano alarga o conceito aos seus produtos da gama média e baixa. Além disso, velocidade com que a Shimano introduz inovações nos seus grupos é superior à velocidade com que os seus concorrentes as conseguem copiar e vender a preço inferior. Quando os concorrentes apresentam as suas cópias, a Shimano já estabeleceu um novo conjunto de especificações tornando incompatível a integração das peças de diferentes FC.
- iii. *venda conjunta de componentes com elementos que fazem parte de um pacote único (groupset)*: a Shimano, para cobrir todo o mercado, oferece diversos *groupsets* para as gamas baixas, médias e altas dos vários segmentos de mercado (bicicletas de estrada, de montanha e urbanas), que inclui, de uma forma integrada, os diferentes sistemas de direção, mudanças e travagem de uma bicicleta. Este FC advoga que, com a utilização dos seus *groupsets*, os OEM economizam tempo e esforço na comparação dos preços e características dos diferentes componentes dos vários fornecedores. Além disso, a venda de conjuntos integrados de componentes permite obter economias de escala e custos de logística inferiores, o podendo a Shimano vender os seus produtos a um preço inferior e chegando mesmo a oferecer um desconto de 10% aos OEM que usassem exclusivamente os seus componentes.
- iv. *oferta de conjuntos de componentes incompatíveis com as peças da concorrência*: enquanto que a Campagnolo defendia que os componentes deveriam ser padronizados para que qualquer ciclista não ficasse dependente das peças de substituição de um determinado FC, a Shimano argumentava que o desenvolvimento conjunto de *groupsets* melhorava o desempenho das diferentes peças quando utilizadas em conjunto. Assim, a Shimano passou a oferecer grupos cujas peças não eram compatíveis com a concorrência, levando a que os OEM tivessem de decidir se equipavam as suas bicicletas apenas com componentes da Shimano ou não os incluíam de todo. A excelência da qualidade dos componentes da Shimano levou e ainda leva a que os clientes

finais se disponibilizem para pagar um preço *premium* por velocípedes que tenham grupos da Shimano, obrigando os OEM a adotarem os componentes deste FC (Barth et al., 2002; Gabrieleto, 2015; Isely & Roelofs, 2004; Mikkola, 2002; Wilson & Hirst, 1994);

- v. *patrocínio de eventos desportivos e de campeões de modalidades como o BMX ou as corridas de bicicletas de estrada*, no sentido de aumentar a notoriedade dos seus componentes junto dos consumidores finais e testar com profissionais os seus novos componentes.
- vi. *criação de uma rede mundial de representantes comerciais e de locais de fabrico*: esta ação permite à Shimano estar mais próximo dos seus clientes e gerir a produção. A pequena empresa fundada em Sakai, Osaka, Japão, em 1921, com 5 trabalhadores, transformou-se, no espaço de um século, numa “gigante” mundial que emprega na sua sede e fábrica japonesas 1.299 empregados, a que acrescem 11.829 trabalhadores nas suas subsidiárias instaladas na Europa (18 empresas), Ásia (13 empresas), América (do norte e sul: 8 empresas) e na Oceânia (4 empresas) (Shimano Inc., 2018b). Esta presença mundial da Shimano protege-a dos efeitos nefastos das alterações do clima e das modas, permite contornar as barreiras alfandegárias impostas em diversos mercados e fazer face às flutuações das taxas de câmbio.

Estas ações da Shimano fizeram alterar a estrutura do mercado dos velocípedes. Enquanto que, na década de 60, as bicicletas eram montadas com componentes mecânicos de cerca de 13 fornecedores distintos, no final da década de 80, usualmente, as bicicletas passaram a incorporar os componentes de um ou dois FC pois estes forçavam a venda conjunta das suas peças ao fazer com que estas fossem incompatíveis com os componentes dos restantes fornecedores (Gabrieleto, 2015; Mikkola, 2002). Assiste-se, assim, à concentração do mercado organizacional: a Shimano passou a liderar o mercado, atingindo, no final dos anos 80, 60% da quota de mercado das bicicletas de estrada e 80% da quota de mercado das bicicletas de montanha, destronando a sua principal concorrente da época, a Campagnolo e fazendo com que outras empresas de pequena dimensão ou a gigante SunTour saíssem do mercado (Kotler & Pfoertsch, 2010; Mikkola, 2002). Este cenário de quase monopólio da Shimano mantém-se até à atualidade. Estima-se que, em 2010, a nível mundial, se

tenham transacionado componentes num valor superior a 3,5 bilhões de dólares americanos (SRAM-SEC, 2011), sendo que destes, 2,16 bilhões tenham sido transacionados por uma única empresa – a Shimano -, quase quatro vezes mais do que a sua principal concorrente – a SRAM com 524 milhões de dólares americanos –, e quase 14,5 vezes mais do que a concorrente seguinte – a Campagnolo com 150 milhões de dólares americanos (Fretz, 2012), conforme ilustrado no Gráfico 5.



Fonte: Elaboração própria, adaptado de SRAM-SEC (2011) e Fretz (2012).

*A observação do gráfico anterior permite concluir que, sendo 81% do mercado dos componentes mecânicos para bicicletas servido por apenas três empresas (62% na Shimano, 15% na SRAM, 4% na Campagnolo), o mercado dos FC é bastante concentrado.*

Os FC, como a Shimano, passam, no final da década de 80, a ditar as especificações dos componentes que os OEM têm de utilizar, assistindo-se à fragmentação do mercado dos OEM, surgindo inúmeras pequenas e médias empresas (PME) que se dedicam apenas à montagem dos componentes a um quadro de bicicleta por elas construído ou mesmo adquirido externamente. Por exemplo, no mercado europeu, no final da década de 80, existiam já cerca de 650 produtores de bicicletas de pequena dimensão servindo 3.000 marcas (Wilson & Hirst, 1994), tendência que se mantém na atualidade, reportando a Confederation of the European Bicycle Industry (CONEBI) a existência de 600-800 pequenas e médias empresas (PME) em 2016 (CONEBI, 2017; CONEBI & EBMA, 2017).

Observa-se ainda que o mercado é dominado por critérios de qualidade e inovação e não apenas pelo preço. A forte aposta da Shimano na I&D permite-lhe vender componentes para todos os segmentos do mercado (gama baixa, média e alta) e tipos de bicicletas (bicicletas de estrada, de montanha e urbana) que, pela sua elevada diferenciação, fomentam na mente do consumidor uma aura de qualidade, sendo a Shimano é percebida como a mais inovadora do seu sector. Para corroborar esta afirmação podem-se observar, por exemplo, três fontes:

- o Top 100 das empresas mais inovadoras ao nível global apresentado pela Forbes, onde a Shimano se classificou na 67<sup>a</sup> posição em 2015, na 55<sup>a</sup> posição em 2016 e na 43<sup>a</sup> posição em 2017 não constando deste Top qualquer uma das suas concorrentes diretas (Forbes, 2015, 2016 e 2017);
- A Revista Brasileira “Bike Action” descreve a Shimano da seguinte forma “A Shimano desenvolveu as exclusivas tecnologias STI, SPD e SIS, entre outras, reconhecidas e referências no mundo todo. Possui entre suas marcas nomes que são sinónimos de qualidade e *performance* no universo ciclístico: XTR, Dura Ace, Ultegra, DI2.” (Revista\_Bike\_Action, 2017);
- O “The EU Industrial R&D Investment Scoreboard” elaborado anualmente pela Comissão Europeia revela que a Shimano, desde 2004 até à atualidade encontra-se classificada entre as 1.000 maiores investidoras em Investigação e Desenvolvimento.

**Tabela 22: Posição da Shimano no “The EU Industrial R&D Investment Scoreboard” no período 2004-2016.**

Ano	TOP 2.000 Mundial	TOP 1.000 Não Europeias
2004	-	610
2005	-	554
2006	-	663
2007	-	618
2008	-	525
2009	-	578
2010	670	-
2012	789	-
2013	875	-
2014	921	-
2015	937	-
2016	889	-

Fonte: Elaboração própria, baseado em Comissão Europeia\_IRI (2004 a 2017)

Conclui-se, portanto, que: o mercado dos fornecedores de componentes mecânicos para bicicletas é bastante concentrado, sendo servido maioritariamente por três empresas

onde a Shimano se destaca com uma quota de 60% a 80%; o mercado dos fabricantes de bicicletas (OEM) é bastante fragmentado, sendo o tecido empresarial constituído por inúmeras PME; e o fator de decisão de compra não é apenas o preço, mas também a qualidade e inovação, sendo a Shimano a empresa mais inovadora do seu setor.

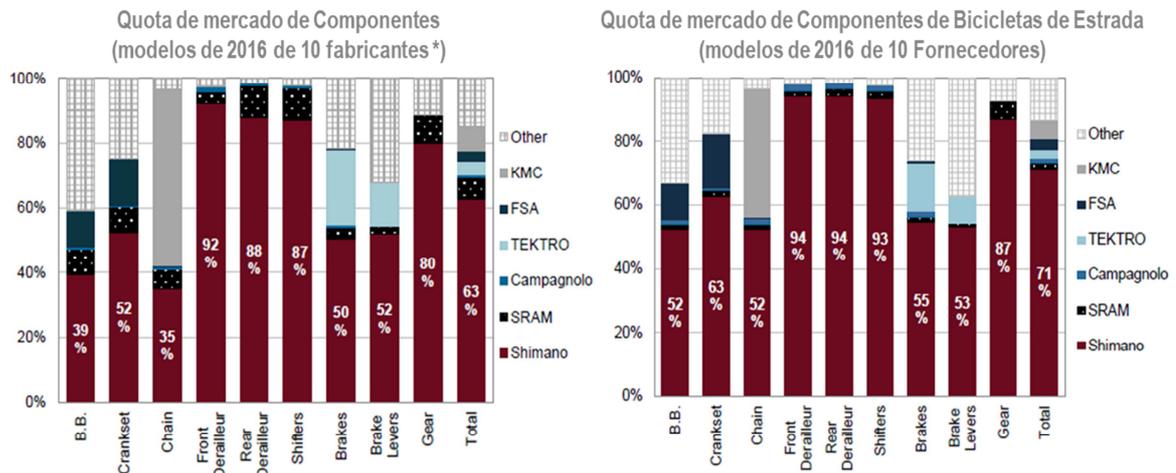
### **3) A componente é fundamental para o desempenho funcional do produto final**

“As 5 peças e componentes mais importantes de uma bicicleta são o quadro, as rodas, o sistema de transmissão e mudanças, o sistema de direção e travagem da bicicleta. Outros componentes importantes incluem a roda pedaleira, a cassete, a corrente, os aros, raios e pneus, e muitos outros. (...) Todos os componentes de uma bicicleta são importantes, mas alguns são mais importantes do que outros.” (CycleLad.com (Cycling Reviews), 2018). Observa-se, portanto, que sem componentes mecânicos de elevada qualidade a bicicleta não funciona. A Shimano é considerada a “Intel do Setor das Bicicletas”, sendo a qualidade dos produtos que fabrica determinante para o bom funcionamento da bicicleta (V. Chang & Saloner, 2006). Se dúvidas existissem sobre a relevância dos componentes, e em particular, dos componentes produzidos pela Shimano para o desempenho funcional das bicicletas, elas seriam dissipadas pelo comentário do Credit-Suisse (2016): “A maioria dos componentes produzidos pela Shimano é de pequena dimensão, mas sua influência na indústria global de bicicletas é enorme. Esse poder de mercado deriva de duas realidades: 1) a Shimano tem estatuto de quase monopólio no mercado global de bicicletas desportivas (em geral, bicicletas de estrada e de montanha vendidas em lojas de bicicletas especializadas); 2) e se você não tem componentes de bicicletas, você não tem bicicletas.”. A presença dos componentes da Shimano nas bicicletas que são vendidas é tão grande que Stan Day, o CEO da sua principal concorrente, a SRAM, afirma “A maior dificuldade é que a Shimano é como a IBM nos anos 80 e 90. Eles são considerados por defeito” (InGamba, 2016).

Como se observa no Gráfico 5, o mercado dos componentes mecânicos das bicicletas é, classificado em 7 categorias, sendo a Shimano líder na maioria delas. De entre os componentes de bicicletas identificados como principais a Shimano fabrica a sua maioria, destacando nesta área de negócio: os jogos pedaleiros, as correntes, as cassetes,

os travões, os manípulos de velocidades / mudanças / travões, cabos e bichas, os desviadores dianteiros e traseiros e os cubos das rodas dianteiros e traseiros. Apesar da liderança Shimano ser inquestionável em todos os segmentos (60-80%), a distribuição da quota de mercado destes componentes não é equitativa para todas as categorias de peças, tipos de bicicletas e países. O Gráfico 6 apresenta um exemplo desta distribuição para o mercado interno japonês.

**Gráfico 6: Quota de Mercado de Componentes por Segmento de Bicicletas (Japão, 2016)**



\* Nota: os 10 fabricantes de bicicletas (OEM) são: Giant, Merida, TREK, Bianchi, Gios, Cannondable, Specialized, Scoot, Lous Gameau, Anchor

Fonte: Credit-Suisse (2016, p. 16)

Conclui-se, portanto, que os componentes mecânicos são essenciais para o desempenho funcional da bicicleta, e que os componentes produzidos pela Shimano são os que se destacam neste setor de mercado.

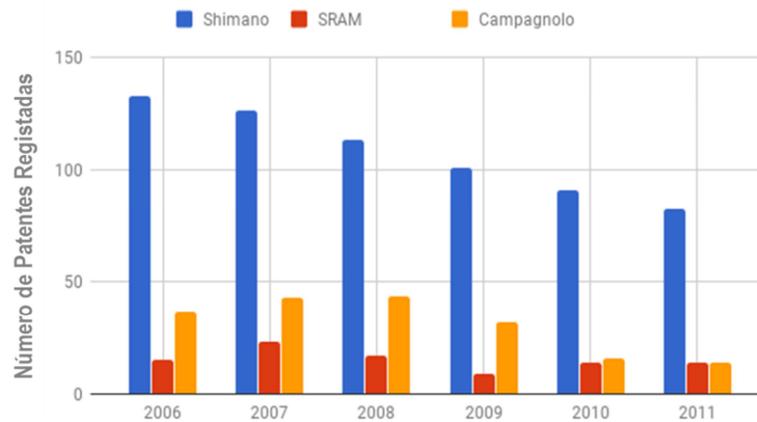
**4) A componente ou ingrediente é altamente diferenciado, normalmente protegido por uma patente, e acrescenta uma aura de qualidade ao produto final que é valorizada pelo cliente**

A Revista Brasileira “Bike Action” indica que as marcas da Shimano (XTR, Dura Ace, Ultegra, DI2) “são sinónimas da qualidade e performance no universo ciclístico” (Revista\_Bike\_Action, 2017). O investimento em I&D efetuado pela Shimano nas últimas duas décadas do século XX, resultaram na introdução de inovações radicais como o SIS, o STI e o SPD e fizeram com que os clientes deixassem de querer saber quem era o fabricante da bicicleta, mas sim quais os grupos da Shimano (e não de outro

concorrente) é que estavam montados na bicicleta (Isely & Roelofs, 2004; Wilson & Hirst, 1994). O exemplo máximo da qualidade comprovada dos componentes da Shimano é a sua utilização pelos atletas profissionais de alta competição quer no segmento das bicicletas de montanha, que no segmento das bicicletas de estrada. Os autores do *ranking* do Top 30 das Melhores Marcas Japoneses Globais da Interbrand de 2017, revelam que esta é a segunda empresa com maior crescimento do valor financeiro e a única do seu segmento a integrar este *top*, e afirmam “A Shimano defendeu ferozmente sua posição como a maior marca mundial de componentes para bicicletas, estabelecendo os componentes da Shimano como “o padrão” de referência para todas as bicicletas. A empresa evidencia os seus fatores diferenciadores, alcançando um *status premium*, ao mesmo tempo em que obtém um alto valor da marca através de maior rentabilidade.” (Interbrand, 2010 a 2018). A utilização de componentes identificados com a marca Shimano nas bicicletas é sinónimo de garantia de qualidade dos componentes, os quais acrescentam uma perceção de qualidade adicional do produto final que o cliente valoriza (Malaval & Bénaroya, 2012).

O mercado dos componentes para bicicletas é protegido por patentes, estando a Shimano na liderança do registo de novas patentes desde a década de 70 até à atualidade. O investimento em I&D permitiu que a Shimano registasse durante os anos 70, cerca de 500 patentes contra as 50 da Campagnolo, sua principal concorrente na época (Kotler & Pfoertsch, 2010), tendência que se manteve até ao final do século XX. A Bicycle Retailer and Industry News, principal revista do setor, apesar do elevado investimento financeiro requerido para o registo de uma patente, a “Shimano lidera a corrida às patentes”, registando, no período de 2006 a 2011, nos EUA, 513 patentes contra as 77 da sua concorrente principal atual, a SRAM, como se observa no Gráfico 7.

Gráfico 7: Número de Patentes registadas por ano nos EUA pela Shimano, SRAM e Campagnolo no período de 2006 a 2011.



Fonte: Wiebe (2012).

Do exposto, observa-se que os componentes mecânicos das bicicletas possuem uma elevada diferenciação, sendo o volume de patentes registado bastante elevado, e que acrescentam ao produto uma garantia de qualidade adicional que o cliente valoriza.

Em síntese, observa-se que a indústria da bicicleta satisfaz a maioria das condições favoráveis à adoção de uma estratégia IB, identificadas por Luczak et al. (2007) e Kotler & Pfoertsch (2010), sendo a Shimano o FC que se destaca em todas aquelas situações. Por este motivo, esta empresa foi selecionada para o estudo de caso nesta tese, pelo que na próxima secção descrever-se-á como foi implementada esta estratégia.

### 5.2.2 A implementação da estratégia de IB pela Shimano

A Shimano, sendo apontada por Kotler & Pfoertsch (2010) como sendo um dos melhores casos de Ingredient Branding implícito e por Chang & Saloner (2006) como a “Intel do negócio das bicicletas”, conseguiu implementar com sucesso uma estratégia de Ingredient Branding balanceando um conjunto de produtos de elevada qualidade com diferentes estratégias de distribuição e com campanhas de comunicação junto dos clientes finais. Para alcançar esta posição de liderança no mercado e ser considerada um dos exemplos de sucesso de IB, a Shimano enveredou por dois caminhos que tinham por objetivo influenciar a preferência dos consumidores finais pela sua marca: por um lado apoiou grandes eventos desportivos e, por outro lado, distribuiu os seus produtos a

retalhistas especializados. Esta estratégia de comunicação visava aliar a marca a uma imagem de produtos de confiança, durabilidade e elevado desempenho.

### **A. Apoio da Shimano a grandes eventos desportivos**

Com o apoio a eventos mundiais de ciclismo a Shimano pretendia “comunicar uma qualidade superior dos seus componentes aos entusiastas da bicicleta”, tentando provocar o efeito *pull* na cadeia de fornecimento de bicicletas (Kotler & Pfoertsch, 2010, p. 205). Este apoio concretizou-se através do patrocínio da *Union Cycliste Internationale* (UCI), do *World Cycling Centre* [WCC - UCI Velódromo] e de algumas equipas e atletas de ciclismo que participam nas competições organizadas pelo aquele organismo. A seleção cuidadosa de equipas e atletas a patrocinar levou a que a marca aumentasse gradualmente a sua notoriedade junto dos aficionados do ciclismo. Com um começo ténue, em 1973, a Shimano cria uma equipa de corredores de estrada no Japão e começa a patrocinar a equipa belga Flandria Bicycles, com a qual introduziu o primeiro Grupo Shimano Dura-Ace nas competições de ciclismo de estrada na Europa. Em 1982, a Shimano assina contrato com o Campeão Mundial de Ciclismo de Estrada, o italiano Francesco Moser (até esse momento nenhum ciclista italiano tinha usado uma marca que não fosse a Campagnolo). Mesmo assim, a Campagnolo mantinha a hegemonia das bicicletas de competição de estrada, até que em 1984, a sua imagem sofre um importante revés: durante as competições três eixos da Campagnolo partem levando a que um dos atletas afetados, Laurent Fignon da Team Renault, decida usar os componentes da concorrente Simplex. Com a introdução do SIS, a Shimano consegue que cada vez mais ciclistas profissionais e as suas equipas usem bicicletas equipadas com os seus componentes. No ano seguinte, a Shimano deu mais um passo no caminho da introdução de inovações relevantes nesta área, ao apresentar o *Shimano Total Integration* (STI) que integrou pela primeira vez o manípulo dos travões e a alavanca das mudanças, permitindo que os corredores mudassem de velocidade e travassem sem terem de tirar as mãos do guiador. Pugnando por uma cada vez maior ligação entre o ciclista e a bicicleta, a Shimano, apresenta em 1990 o *Shimano Pedalem Dynamics* (SPD), o qual se traduz numa linha de sapatilhas e pedais desenhada para aumentar a eficiência do ciclista ao pedalar. A introdução destas inovações permitiu que Giani Buno ganhasse, em 1991, o campeonato mundial com uma bicicleta equipada com

componentes Shimano (Arthur, 2017; Kotler & Pfoertsch, 2010; Shimano Inc., 2018a). No ano seguinte, constata-se que, pela primeira vez, na prova mais famosa do ciclismo mundial, o Tour de France, a Shimano patrocinou mais equipas do que qualquer outro FC (das 22 equipas participantes na prova observava-se 8 tinham componentes da Shimano, 7 da Campagnolo, 4 da Mavis, 2 da Shuntou e 1 da Sachs-Huret). A Shimano tinha alcançado também a liderança no mercado das bicicletas de estrada, derrotando a Campagnolo (Wilson & Hirst, 1994). Mas foi apenas com as sete vitórias consecutivas do Tour de France por Lance Armstrong, de 1999 a 2005, que as atenções dos aficionados do ciclismo se centraram definitivamente nos componentes da Shimano, com o incremento da notoriedade desta marca. Reconhecendo a qualidade daqueles componentes a nível do ciclismo profissional, os “amantes” da bicicleta passam a solicitar aos OEM, bicicletas com os componentes da marca Shimano. A SRAM também tentou chegar à liderança da competição de estrada, tendo conseguido alcançado o auge em 2009 e 2010, ao patrocinar 8 equipas, mas a sua relevância tem vindo a decair, equipando, em 2017, apenas uma equipa do UCI World Tour. A ascensão sustentada da Shimano, recomeçou com a introdução do Dura-Ace Di2, em 2010, o que levou a que a Shimano fosse o principal fornecedor de componentes de estrada a partir de 2011 até à atualidade (Arthur, 2017). O auge do sucesso da Shimano no Tour de France foi alcançado em 2017, ano em que todas as 22 etapas da prova foram ganhas por atletas cujas bicicletas estavam equipadas com o Dura-Ace DI2 da Shimano, sendo que destas etapas, 11 foram vencidas por ciclistas de uma das 8 equipas patrocinadas diretamente pela Shimano; para além destas 8 equipas, outras 9 utilizavam componentes da Shimano, havendo apenas 3 equipas participantes na competição equipadas pela Campagnolo e uma equipa pela SRAM; além disso, as 4 camisolas da prova foram também alcançadas por atletas de equipas patrocinadas pela marca (amarela – líder da classificação geral (Chris Froome da Team Sky); branca – líder até 25 anos de idade até 31 de dezembro do ano corrente (Simon Yates da Orica-Scott); verde – líder por pontos / melhor sprinter (Michael Matthews da Team Sunweb); branca com bolas vermelhas – melhor escalador de montanha (Warren Barguil da Team Sunweb)) (BTT Lobo, 2017), como se pode observar na Figura 15. O pesado investimento em ações de marketing efetuadas pela Shimano no patrocínio de atletas, equipas, eventos e do UCI, muito superior aos realizados pelas suas concorrentes diretas

SRAM e Campagnolo, têm vindo a ser compensados pelo incremento da notoriedade da marca junto dos aficionados do ciclismo e o conseqüente aumento do volume de vendas.

Figura 15: Exemplo de Patrocínio da Shimano no Tour de France e Lista dos Fabricantes de Componentes que Equiparam o Vencedor de Cada Ano

**TEAM GIANT-SHIMANO**

Equipment  
**TOUR DE FRANCE 2014**

9 RIDERS 3 COACHES 1 GENERAL MANAGER

1 COOK 1 PRESS OFFICER 5 SOIGNEURS 3 MECHANICS 1 TEAM PHYSICIAN

45 GIANT BIKES (3 PER RIDER, 2 RACE CAR, 1 RACE BIKE)

18 TRINITY TIME TRIAL BIKES (2 PER RIDER, 1 FOR TIME TRIAL, 1 FOR RACE CAR)

60 SHIMANO WHEELS (INCLUDING DISC WHEELS FOR THE TIME TRIALS) 120 VITTORIA SPARE TIRES

6 FULL SPARE SHIMANO GROUPSETS 27 UVEX HELMETS (1 ROAD HELMET, 1 SPRINT HELMET, 1 TIME TRIAL HELMET)

30 SPARE SHIMANO CHAINS

1 TEAMBUS 1 TRUCK 1 CAMPER

4 STAFF CARS 2 RACE CARS 1 COOK CAR

2200 ELITE BOTTLES 2200 BORN ENERGY BARS 1200 BORN ENERGY GELS

Team Argos-Shimano 2013

Team Giant-Shimano 2014

Team Giant-Alpecin 2015

Ano	Fabricante do Grupo
1937	Super Champion
1938	Vittoria Margherita
1939	Super Champion
1940	Sem corrida (nota 2)
1941	Sem corrida (nota 2)
1942	Sem corrida (nota 2)
1943	Sem corrida (nota 2)
1944	Sem corrida (nota 2)
1945	Sem corrida (nota 2)
1946	Campagnolo
1947	Simplex
1948	Campagnolo
1949	Simplex
1950	Simplex
1951	Campagnolo
1952	Campagnolo
1953	Huret
1954	Huret
1955	Huret
1956	Campagnolo
1957	Simplex
1958	Campagnolo
1959	Campagnolo
1960	Campagnolo
1961	Simplex
1962	Simplex
1963	Campagnolo
1964	Campagnolo
1965	Campagnolo
1966	Campagnolo
1967	Simplex
1968	Campagnolo
1969	Campagnolo
1970	Campagnolo
1971	Campagnolo
1972	Campagnolo
1973	Campagnolo
1974	Campagnolo
1975	Simplex
1976	Campagnolo
1977	Simplex
1978	Campagnolo
1979	Campagnolo
1980	Campagnolo
1981	Campagnolo
1982	Campagnolo
1983	Simplex
1984	Campagnolo
1985	Campagnolo
1986	Campagnolo
1987	Campagnolo
1988	Campagnolo
1989	Mavic
1990	Campagnolo
1991	Campagnolo
1992	Campagnolo
1993	Campagnolo
1994	Campagnolo
1995	Campagnolo
1996	Campagnolo
1997	Campagnolo
1998	Campagnolo
1999	Shimano (nota 3)
2000	Shimano (nota 3)
2001	Shimano (nota 3)
2002	Shimano (nota 3)
2003	Shimano (nota 3)
2004	Shimano (nota 3)
2005	Shimano (nota 3)
2006	Campagnolo
2007	Shimano
2008	Shimano
2009	SRAM
2010	SRAM
2011	Shimano
2012	Shimano
2013	Shimano
2014	Shimano
2015	Shimano
2016	Shimano
2017	Shimano

Lance Armstrong  
7 vezes vencedor do Tour de France (1999 - 2005), usando bicicletas equipadas com componentes Shimano

Hegemonia da Shimano no Tour de France 2017, vários atletas conquistaram as principais camisolas da prova e venceram 11 das 22 etapas com bicicletas equipadas com componentes Shimano

Nota 1: Apesar de a 1ª edição do Tour de France datar de 19..., a utilização de Grupos (Groupset) só foi autorizada em 1937.  
 Nota 2: 2.ª Guerra Mundial  
 Nota 3: Devido a questões de Doping, Lance Armstrong perdeu os títulos de vencedor do Tour de France entre 1999 e 2005, tendo a ASO, organizadora do Tour de France, decidido oficialmente que nesses anos a prova não tem vencedor. Este ciclista corria com bicicletas equipadas pela Shimano.

Fonte: Elaboração própria

## **B. Recurso da Shimano à distribuição dos seus produtos a retalhistas especializado**

Também no âmbito do IB, a Shimano fez uma campanha de comunicação junto de retalhistas especializados para que estes influenciassem diretamente o consumidor final no seu processo de decisão, aconselhando-o a adquirir bicicletas (urbanas, de lazer ou de alta *performance*) cujos componentes fossem daquele FC, tentando incrementar o efeito *push*. Esta campanha, intitulada “*A confiança tem um nome... Shimano*”, pretendia sinalizar bicicletas equipadas com peças da Shimano através de um pequeno livro e, mais tarde, também um autocolante colocado pelas marcas de fabricantes de bicicletas aderentes (OEM) facilitando a identificação do padrão de qualidade subjacente ao velocípede no próprio ponto de venda. Este livro e autocolante funcionavam como um selo de qualidade poderia servir de argumento para os retalhistas indicarem ao cliente a precisão do sistema de mudanças das bicicletas e a garantia de funcionamento do sistema de transmissão e da tecnologia SIS e enfatizar a importância do serviço de assistência ao cliente nos pontos de venda, considerando-se que um cliente satisfeito permaneceria fiel ao retalhista e à marca Shimano (Shimano Inc., 2015a; van Schaik, 2008).

Após consultar os fabricantes de bicicletas para colher as suas opiniões e sugestões sobre a forma de implementar esta estratégia de comunicação, em outubro de 2005, a Shimano lança na Bulgária um projeto-piloto, onde estabelece que as bicicletas que estivessem incluídas na campanha “*A confiança tem um nome... Shimano*” poderiam ser classificadas quanto à sua qualidade de acordo com o número de componentes da Shimano que integravam no seu quadro. Foram assim estabelecidas a “Série Prata” e a “Série Ouro”(vide Figura 16). No primeiro caso, a “Série Prata” identificava bicicletas que tinham na sua composição os seguintes componentes da Shimano: desviador traseiro e dianteiro, manípulos de mudanças e cassetes. Na “Série Ouro”, além dos componentes anteriormente referidos, a bicicleta devia ainda integrar um jogo pedaleiro, correntes, cabos e bichas da Shimano (Shimano Inc., 2015a).

Figura 16: Campanha “A Confiança tem um nome... Shimano”

**CONFIANÇA TEM NOME**

SHIMANO TEAM

Câmbio Dianteira   Câmbio Traseiro   Trocador de Marcha   Cassete   Pedivela   Cabo / Conduto   Corrente

CONFIANÇA SHIMANO SÉRIE PRATA TEM NOME

CONFIANÇA SHIMANO SÉRIE OURO TEM NOME

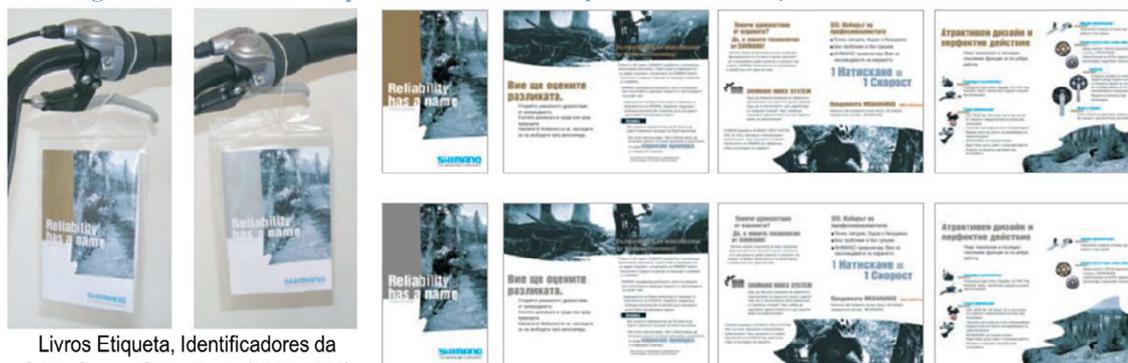
Desviador Dianteiro   Desviador Traseiro   Jogo Pedaleiro

Par de Manípulos de Velocidades / Mudanças   Cassete   Corrente   Cabos e Bichas

Fonte: Elaboração própria, baseado em Shimano Inc. (2015a)

Inicialmente, em 2005, para facilitar a identificação de bicicletas de elevada qualidade das duas Séries, foram criados dois pequenos livros de 16 páginas que se prendiam ao manípulo da bicicleta e que se intitulavam “*Shimano Service Pass*” muito similares aos disponibilizados nos veículos automóveis. Estes livros eram compostos por três partes: na primeira parte, encontravam-se identificadas as características técnicas dos produtos da Shimano; na segunda parte, possuíam um espaço para sintetizar as especificidades da bicicleta adquirida (ex.: marca, número do quadro, número do modelo, ...) e, por último, na terceira parte estava um *checklist* de serviços de manutenção que o veículo deveria ter. Nestes livros seriam registadas todas as manutenções efetuadas à bicicleta, permitindo ao cliente ter uma visão global da evolução do estado de conservação do seu veículo, o que constituiria uma mais-valia em situações de venda do velocípede ou, em casos de roubo da bicicleta, servido como documento comprovativo da propriedade” (van Schaik, 2008, 2010). Mais tarde, em 2008, foram criados dois autocolantes que seriam apostos pelos OEM aquando do fabrico da bicicleta para identificar os veículos de cada Série. Um exemplo destes livros e autocolantes pode ser observado na Figura 17:

Figura 17: Identificadores para Bicicletas da Campanha “A Confiança tem um nome... Shimano”



Livros Etiqueta, Identificadores da Série Ouro e Série Prata (2005-2008)

Autocolantes Identificadores da Série Ouro e Série Prata (2008-...)



Fonte: Shimano Inc. (2015a)

Para implementar esta estratégia, a Shimano solicitou aos OEM búlgaros, que aceitaram participar no projeto-piloto, que assinassem um acordo em que se comprometiam a dedicar parte da sua produção a este programa. Seis fabricantes acederam a participar.

Sob as condições estabelecidas foram vendidas 42.000 bicicletas, 60% da Série Prata e 40% respeitavam os critérios da Série Ouro. A Shimano concluiu que com a implementação da “Campanha Confiança” as suas vendas aumentaram significativamente e a notoriedade da marca junto dos consumidores finais também cresceu. Devido ao sucesso desta iniciativa, no ano seguinte a campanha foi implementada na República Checa, na Polónia, na Hungria, na Roménia, na Grécia, na Sérvia, na Eslováquia e na Eslovénia. Neste caso, aderiram mais de 50 fabricantes e foram vendidas 10 vezes mais bicicletas do que no ano anterior. Também neste ano as vendas e a notoriedade da Shimano aumentaram. Em 2008, a campanha foi alargada a Portugal, Ucrânia, Macedónia, Turquia e África do Sul. O número de bicicletas vendidas sob as condições da campanha duplicou as do ano anterior e participaram mais de 100 OEM, tendo sido um sucesso. Em 2010, foi a vez da Itália, França e Rússia serem integradas no leque de países onde vigora a “Campanha Confiança” e no ano seguinte, a campanha foi implementada na China e nos países da América do Sul (V. Chang & Saloner, 2006; Shimano Inc., 2015a; van Schaik, 2008, 2010).

Considerando os efeitos da campanha “Campanha Confiança” para a Shimano e os OEM aderentes, foram alcançados alguns dos benefícios do IB identificados no capítulo da revisão da literatura, pois os livros e autocolantes, ao garantirem a autenticidade dos componentes de um determinado fornecedor, neste caso, da Shimano, funcionaram como uma garantia de qualidade adicional do produto, levando ao incremento das vendas e da notoriedade das marcas de FC e OEM.

Por outro lado, também os retalhistas são beneficiados ao aceitarem colaborar com esta estratégia. A notoriedade crescente da Shimano, alcançada pela participação da marca em eventos desportivos, gera entre os aficionados do ciclismo uma procura crescente pelas peças e bicicletas equipadas com os componentes daquele FC, pelo que os retalhistas ao colocarem nas suas montras placas de metal, posters ou autocolantes alusivos à “Campanha Confiança” passam a ser identificados pelos compradores como representantes da marca (*vide* Figura 18). Além disso, alguns retalhistas aceitam ver os seus espaços de venda e reparação serem alterados para incorporar a imagem da Shimano, como sendo transformados em “oficinas” autorizadas da Shimano, que oferecem a garantia da prestação de um serviço de assistência de qualidade e da

substituição de peças por componentes originais da marca (*vide* Figura 19). Estas duas iniciativas permitem aos Retalhistas e à Shimano incrementar as suas vendas.

Figura 18: Identificadores da Campanha “A Confiança tem um nome... Shimano” utilizados pelos Retalhistas



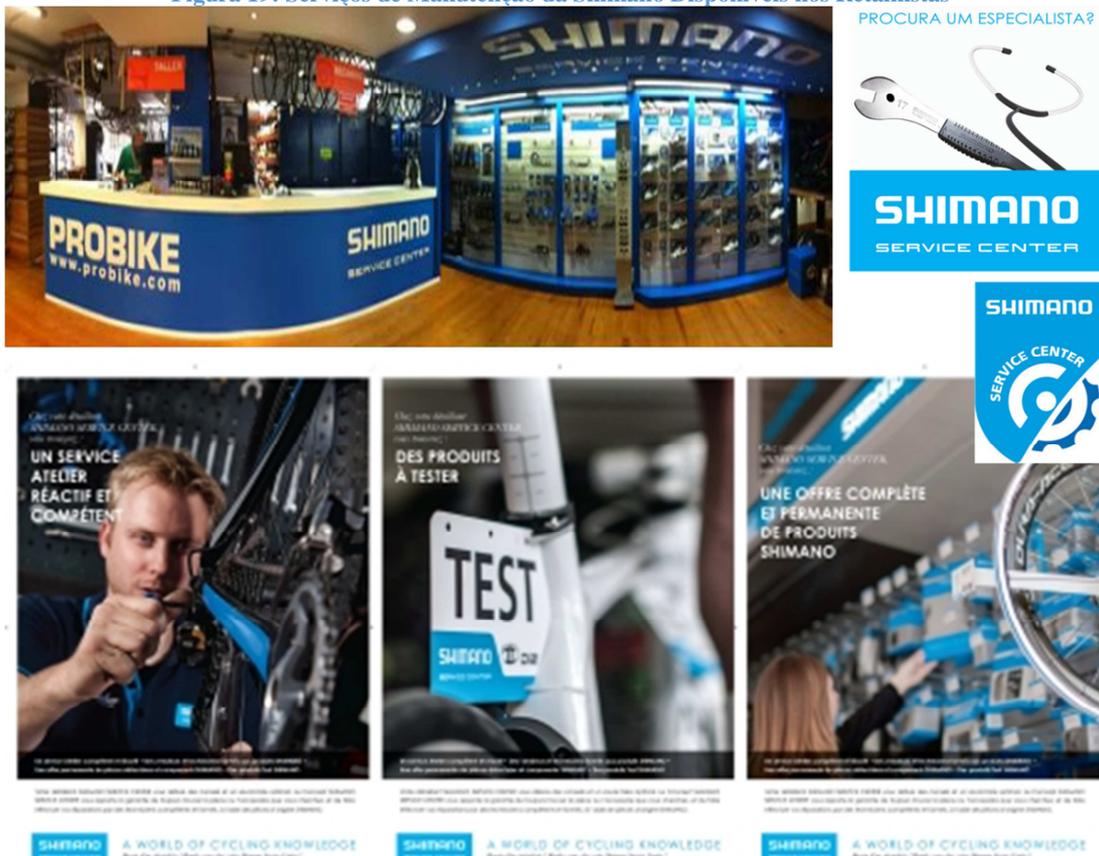
Placa Metálica

Autocolantes para as montras

Poster

Fonte: van Schaik (2008, 2010), Shimano Inc. (2015a)

Figura 19: Serviços de Manutenção da Shimano Disponíveis nos Retalhistas



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Shimano Inc. (2015a), Sociedade Comercial do Vouga (2015)

Concluindo, a adoção da campanha “A confiança tem um nome... Shimano” permite, segundo van Schaik (2010), “agregar valor ao produto final através da totalidade da cadeia de fornecimento.”

Em síntese, a implementação da estratégia IB pela Shimano fez com que esta empresa recorresse a duas linhas de ação para obter o resultado combinado dos efeitos *pull* e *push*. Por um lado, a Shimano começou por recorrer a desportos e atletas mundialmente reconhecidos na área do ciclismo, para comunicar aos adeptos a qualidade superior dos seus componentes, a sua capacidade de inovação e confiabilidade nos seus produtos, incentivando os consumidores a solicitarem aos OEM uma bicicleta com determinadas especificações e com componentes da Shimano (efeito *pull*). Por outro lado, incentiva os OEM e os Retalhistas a participar na campanha “A confiança tem um nome... Shimano” agregando valor ao produto final através da totalidade da cadeia de fornecimento e promovendo o efeito *push*.

A Shimano constitui-se assim, como um excelente exemplo de um FC que conseguiu implementar com sucesso uma estratégia de IB.

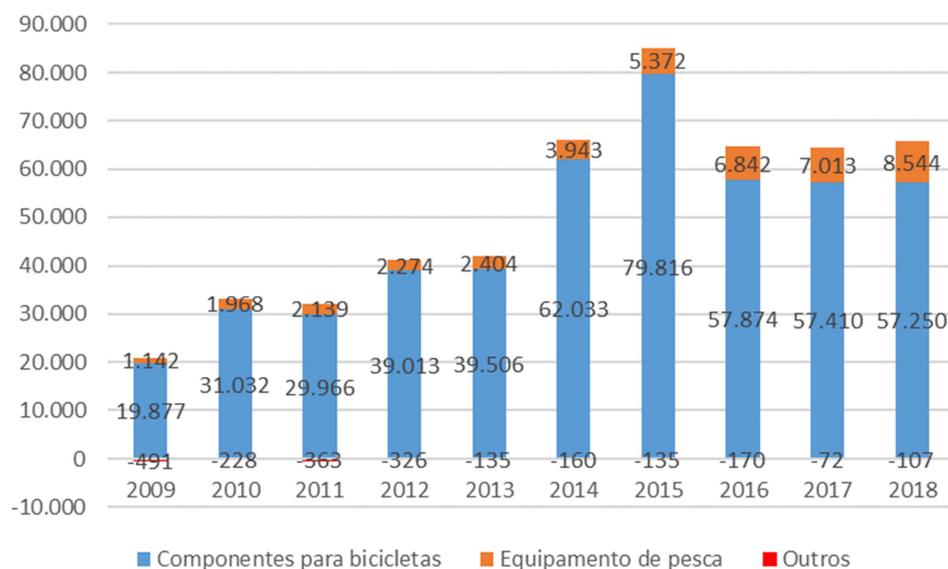
Saliente-se ainda que a adoção desta estratégia pela Shimano só se fez sentir na sua principal área de negócio, os componentes para bicicletas, a qual representa cerca de 80% do total de vendas líquidas e cerca de 89% a 97% dos Resultados Líquidos Totais anuais) como se pode observar na Tabela 23 e Gráfico 8 seguintes:

**Tabela 23: Evolução das Vendas por Área de Negócio da Shimano no Período 2009-2018.**

Vendas Líquidas por segmento	Componentes para bicicletas			Equipamento de pesca			Outros			Total Anual		
	Ano	Valor (M¥)	Valor (M€)	%	Valor (M¥)	Valor (M€)	%	Valor (M¥)	Valor (M€)	%	Valor (M¥)	Valor (M€)
<b>2009</b>	144.689	1.084	77,50%	40.675	305	21,79%	1.322	10	0,71%		186.686	1.399
<b>2010</b>	169.410	1.559	79,31%	43.288	398	20,27%	898	8	0,42%		213.596	1.965
<b>2011</b>	177.308	1.774	80,00%	43.884	439	19,70%	578	6	0,30%		221.770	2.219
<b>2012</b>	198.190	1.736	80,60%	47.234	414	19,20%	419	4	0,20%		245.843	2.154
<b>2013</b>	217.263	1.498	80,20%	53.398	368	19,70%	376	3	0,10%		271.037	1.869
<b>2014</b>	273.956	1.889	82,20%	58.825	406	17,70%	387	3	0,10%		333.168	2.298
<b>2015</b>	314.010	2.402	82,90%	64.245	491	17,00%	390	3	0,10%		378.645	2.896
<b>2016</b>	259.455	2.108	80,30%	63.143	513	19,60%	399	3	0,10%		322.997	2.624
<b>2017</b>	270.206	2.398	80,47%	65.220	579	19,42%	373	3	0,11%		335.799	2.980
<b>2018</b>	277.243	2.206	79,66%	70.436	560	20,24%	355	3	0,10%		348.034	2.769

Fonte: Elaboração própria adaptado dos documentos de Prestação de Contas Anuais apresentados pela Shimano Inc. (2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015b, 2016, 2017, 2018b)

Gráfico 8: Evolução dos Resultados Líquidos por Área de Negócio da Shimano no Período 2009-2018 (em milhares de Yenes).



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Shimano Inc. (2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015b, 2016, 2017, 2018b).

Acredita-se que a presença da Shimano no mercado dos equipamentos de pesca e outros equipamentos desportivos de ar livre (como o remo, o golfe, etc.), sirva apenas para aproveitar as competências adquiridas na indústria da bicicleta, mas o elevado investimento requerido para implementar uma estratégia IB não justifica a sua adoção em áreas de negócio que não são centrais para a empresa.

Na próxima secção será descrita a situação do mercado de consumo final e identificado o OEM utilizado neste estudo.

### ***5.3 Justificação da Escolha da Órbita como Representante dos OEM***

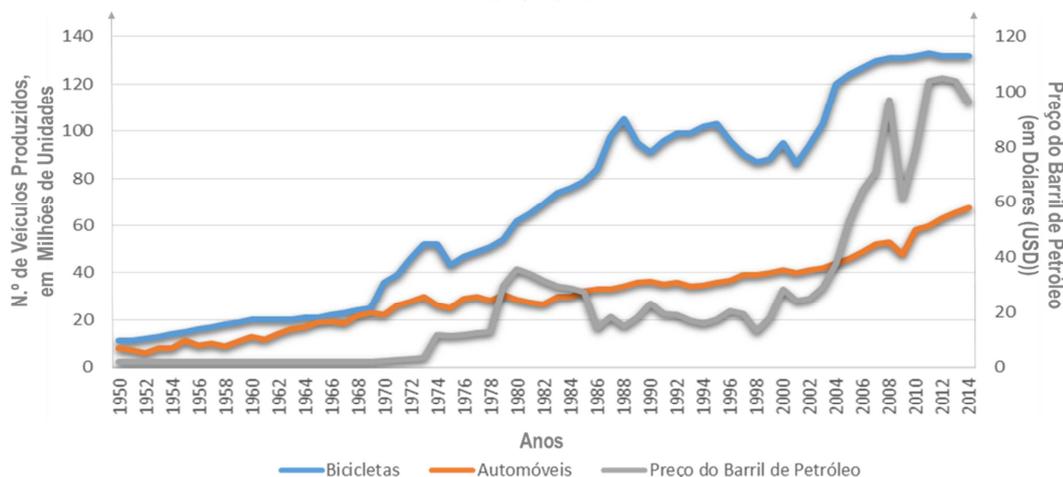
O mercado dos fabricantes de bicicletas, contrastando com a elevada concentração do mercado dos componentes, é bastante fragmentado, sendo composto por um número conjunto de empresas de pequena e média dimensão. Esta fragmentação do mercado dos fabricantes torna esta área da indústria bastante concorrencial em que poucas empresas sobrevivem. Neste cenário, foi selecionada a Órbita por ser uma das últimas e maiores fabricantes de bicicletas com capital exclusivamente português a operar em Portugal.

Nesta secção efetuar-se-á uma breve caracterização do mercado dos consumidores finais do setor das bicicletas e apresentar-se-á a argumentação que sustenta a eleição da Órbita como representante dos OEM na estratégia IB em análise.

### 5.3.1 O Mercado dos Consumidores Finais

No período de 1950 a 2007, a produção anual de bicicletas registou um crescimento exponencial, passando de 11 milhões de unidades produzidas, em 1950, para 130 milhões, em 2007, atingindo-se, a partir desse ano, um planalto que se estima rondar as 132 milhões de unidades produzidas por ano (Credit-Suisse, 2014; EPI & Roney, 2008; VanderMey, 2012), como se pode observar no Gráfico 9:

Gráfico 9: Volume de Produção Mundial de Bicicletas e Automóveis e Preço do Barril de Petróleo (\$USD), 1950-2014.



Fonte: Elaboração própria, adaptado de EPI & Roney (2008) [Earth Policy Institute - Worldwatch; Bike Europe; Global Insight], FMI (2015), Statistica (2015).

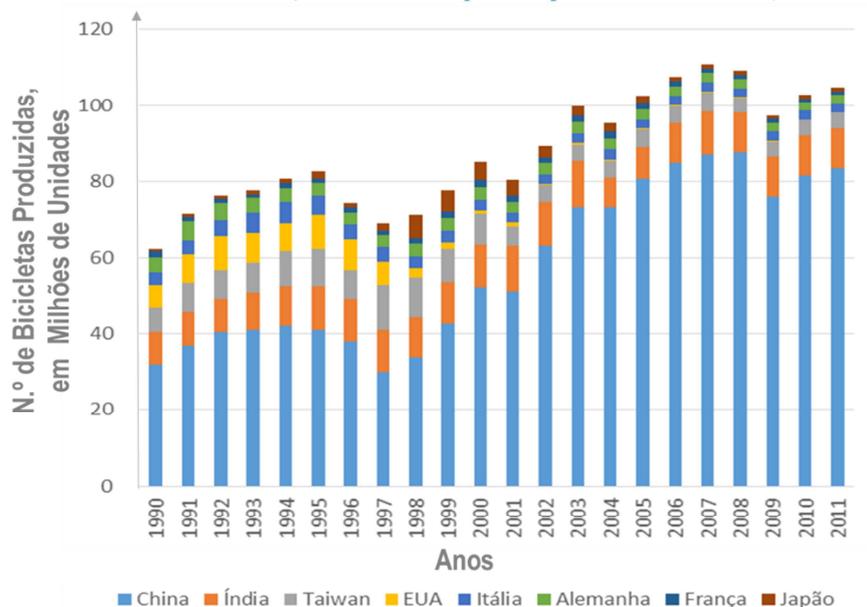
Este aumento da produção justifica-se pela alteração do comportamento de compra dos clientes finais resultantes das sucessivas crises financeiras mundiais, das crescentes preocupações com o ambiente e com a saúde e dos sucessivos choques petrolíferos que fizeram aumentar o preço do petróleo levando ao incremento do custo dos transportes públicos e à redução da procura de automóveis (EPI & Roney, 2008; VanderMey, 2012). Esta alteração de comportamento fez-se sentir nomeadamente nos países desenvolvidos, de entre os quais se salienta os que se situam na Europa (CONEBI, 2015; ECDI, 2013; Hurst, 2013).

## A. O Mercado Mundial de Bicicletas

O mercado mundial de bicicletas mostra-se, portanto, vigoroso e com perspectivas de continuado crescimento. Segundo o “*Bicycles – Global Strategic Business Report*”, o mercado mundial de bicicletas, no período de 2001-2010, apresentou, em termos do valor de venda das bicicletas, um *Compound Annual Growth Rate* (CARG) de 5,28%, alcançando, em 2010, vendas no valor de 61 bilhões de dólares americanos (Kotler & Pfoertsch, 2010). Apesar de ter apresentado valores recordes naquela década, estima-se que esta taxa de crescimento não sofra reduções substanciais, por exemplo, Credit-Suisse (2014) projetou a manutenção do CARG nos 5,2% para o período 2014-2019, acreditando-se que, em 2019, o volume de vendas atingisse 69 bilhões de dólares americanos; o Persistence\_Market\_Research (2018) apresenta um crescimento um pouco mais moderado do CARG de 4,2% para o período 2018-2026, avaliando o mercado B2C, em 2017, em 55 bilhões de dólares, mas estimando que este mercado atinja os 80 bilhões de dólares em 2026; esta projeção moderada do CARG contrasta com a previsão otimista dada pelo Mordor Intelligence (2019), que aponta para um CARG de 7,78% para o período de 2019 a 2024.

O elevado volume de produção anual de bicicletas não tem uma distribuição geográfica equitativa, uma vez que o fabrico de velocípedes é uma atividade empresarial de mão-de-obra intensiva. Por este motivo, dado o baixo custo da mão-de-obra nos países do leste asiático, a produção de bicicletas está maioritariamente concentrada nesta região do globo, como se observa no Gráfico 10. Ao longo dos anos, a China vem conquistando uma cada vez maior quota de mercado de produção de bicicletas, destacando-se como o maior produtor mundial de bicicletas e um dos principais países exportadores deste tipo de veículos (2/3 da produção chinesa é para exportação) (EPI, 2011; EPI & Roney, 2008). A posição dos EUA, neste mercado, tem vindo a decrescer dada a deslocalização das suas fábricas para os países asiáticos, justificada pelos empresários com a redução dos custos de produção conseguida através das poupanças obtidas pelo baixo custo da mão-de-obra. O mesmo motivo levou a que várias empresas tailandesas deslocalizassem as suas fábricas para a China (EPI & Roney, 2008).

Gráfico 10: Volume de Produção de Bicicletas pelos Top 8 Países Produtores, 1990-2011.



Fonte: Elaboração própria, adaptado de EPI & Roney (2008), CONEBI (2011), Formosa (2012), JBPIE - Japanese Bicycle Production Import and Export (2014), Raghuram (N. A.), ONU - Organização das Nações Unidas (1995-2012).

Em 2012, um relatório das Nações Unidas indicava que 87% das bicicletas produzidas a nível mundial tinham origem em apenas cinco regiões do globo (China, Índia, União Europeia, Taiwan e Japão), sendo a China o maior produtor mundial (ONU - Organização das Nações Unidas, 2013).

## B. O Mercado Europeu de Bicicletas

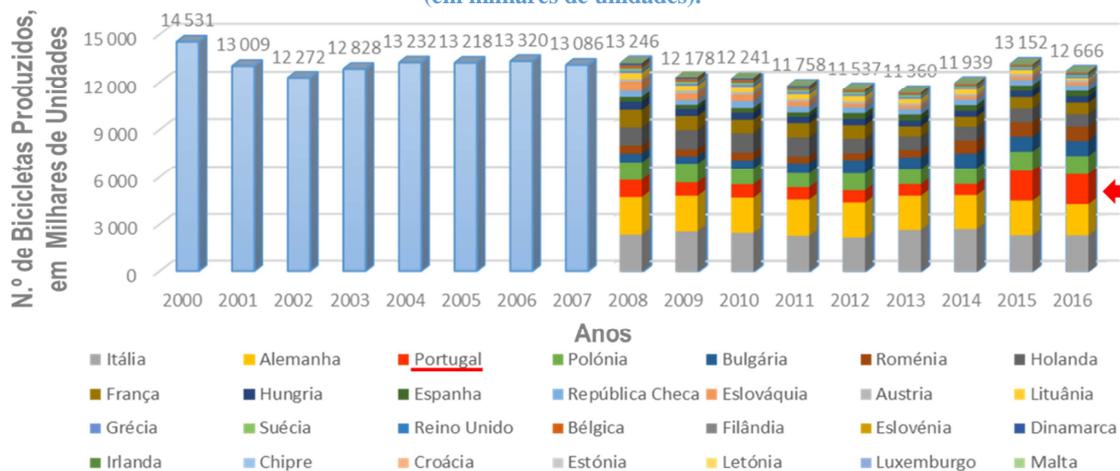
Apesar da forte concorrência asiática, os fornecedores europeus têm conseguido manter cerca de 10% da quota de produção global de bicicletas e 60% das bicicletas compradas na Europa, registando-se uma ligeira quebra de 1,5 milhões de bicicletas produzidas na Europa nos últimos 15 anos, passando a produção de 14,5 milhões de bicicletas fabricadas em 2000 para 12,66 milhões de unidades em 2016, como se pode observar na Tabela 24 e Gráfico 11 seguintes (CONEBI, 2016).

**Tabela 24: Volume de Produção de Bicicletas dos 28 Países da União Europeia, 2008-2016**  
(em milhares de unidades).

País \ Ano	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Alemanha	2.370	2.248	2.224	2.288	2.211	2.162	2.139	2.186	1.971
Áustria	144	195	167	150	142	137	138	158	153
Bélgica	150	150	130	129	105	98	99	82	75
Bulgária	562	458	533	642	837	749	950	940	948
Chipre	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Croácia	-	-	-	-	-	0	0	0	0
Dinamarca	105	83	80	70	0	0	0	0	3
Eslováquia	600	400	400	306	220	209	210	210	200
Eslovénia	5	5	5	5	5	5	5	5	4
Espanha	300	250	300	275	370	375	356	355	351
Estónia	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finlândia	30	15	15	31	30	34	34	34	30
França	1.110	879	845	900	850	630	630	720	720
Grécia	150	130	145	133	130	124	108	103	112
Holanda	1.129	1.200	1.200	1.200	900	850	850	855	775
Hungria	500	450	432	387	391	367	370	398	402
Irlanda	10	0	0	0	0	0	0	0	0
Itália	2.380	2.585	2.489	2.310	2.195	2.671	2.729	2.344	2.339
Letónia	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lituânia	400	340	350	326	340	294	323	258	114
Luxemburgo	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Malta	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Polónia	1.116	1.200	998	892	1.076	950	991	1.210	1.150
Portugal	1.100	850	850	782	780	741	720	1.940	1.904
Reino Unido	28	28	48	40	40	50	52	53	83
República Checa	400	300	435	361	350	333	333	350	350
Roménia	500	450	500	422	450	473	820	900	900
Suécia	125	120	120	129	115	109	83	86	83
<b>UE 28</b>	<b>13.246</b>	<b>12.178</b>	<b>12.241</b>	<b>11.758</b>	<b>11.537</b>	<b>11.360</b>	<b>11.939</b>	<b>13.152</b>	<b>12.666</b>

Fonte: Elaboração própria, baseado em CONEBI (2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017)

**Gráfico 11: Volume de Produção de Bicicletas dos 28 Países da União Europeia, 2000-2016**  
(em milhares de unidades).



Fonte: Elaboração própria, adaptado de CONEBI (2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017)

No seio da União Europeia, observa-se que a hegemonia dos produtores italianos e dos fabricantes alemães se manteve no período 1990 a 2016, assegurando estes dois países cerca de 35% a 40% da produção da Europa dos 28. A análise aos dados da produção de bicicletas no espaço europeu revela ainda que, além do grupo liderado pela Itália e pela Alemanha, existe um segundo grupo de grandes produtores europeus que inclui Portugal, Polónia, Bulgária, Roménia, Holanda, França.

Portugal tem vindo a reforçar a sua posição entre os principais produtores europeus. No período 2008 a 2014, deteve 7% da produção europeia, tendo este contributo mais do que duplicado em 2015, ano em que a produção portuguesa representou 14,5% do volume de bicicletas produzidas na Europa (passando de 702 mil unidades em 2014 para 1.940 mil unidades em 2015, valor que se manteve em 2016). Esta subida meteórica de Portugal coloca o país pelotão da frente do Top dos maiores produtores europeus de bicicletas, assumindo, em 2015 e 2016, o terceiro lugar no como se pode observar na Tabela 15.

**Tabela 25: Top 10 dos Países Produtores de Bicicletas dos 28 Países da União Europeia, 2008-2016.**

Posição do País, Unidades Produzidas em Milhares de Unidades e Percentagem da Produção em Relação ao Total da UE 28									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>1º</b>	Itália 2.380 17,97%	Itália 2.585 21,23%	Itália 2.489 20,33%	Itália 2.310 19,65%	Alemanha 2.211 19,16%	Itália 2.671 23,51%	Itália 2.729 22,86%	Itália 2.344 17,83%	Itália 2.339 18,47%
<b>2º</b>	Alemanha 2.370 17,89%	Alemanha 2.248 18,46%	Alemanha 2.224 18,17%	Alemanha 2.288 19,46%	Itália 2.195 19,03%	Alemanha 2.162 19,03%	Alemanha 2.139 16,62%	Alemanha 2.186 16,62%	Alemanha 1.971 15,56%
<b>3º</b>	Holanda 1.129 8,52%	Holanda 1.200 9,85%	Holanda 1.200 9,80%	Holanda 1.200 10,21%	Polónia 1.076 9,33%	Polónia 950 8,36%	Polónia 991 8,30%	Portugal 1.904 14,48%	Portugal 1.904 15,03%
<b>4º</b>	Polónia 1.116 8,43%	Polónia 1.200 9,85%	Polónia 998 8,15%	França 900 7,65%	Holanda 900 7,80%	Holanda 850 7,48%	Bulgária 950 7,96%	Polónia 1.210 9,20%	Polónia 1.150 9,08%
<b>5º</b>	França 1.110 8,38%	França 879 7,22%	Portugal 850 6,94%	Polónia 892 7,59%	França 850 7,37%	Bulgária 749 6,59%	Holanda 850 7,12%	Bulgária 940 7,15%	Bulgária 948 7,48%
<b>6º</b>	Portugal 1.100 8,30%	Portugal 850 6,98%	França 845 6,90%	Portugal 782 6,65%	Bulgária 837 7,25%	Portugal 741 6,52%	Roménia 820 6,87%	Roménia 900 6,84%	Roménia 900 7,11%
<b>7º</b>	Eslováquia 600 4,53%	Bulgária 458 3,76%	Bulgária 533 4,35%	Bulgária 642 5,46%	Portugal 780 6,76%	França 630 5,55%	Portugal 720 6,03%	Holanda 855 6,50%	Holanda 755 6,12%
<b>8º</b>	Bulgária 562 4,24%	Roménia 450 3,70%	Roménia 500 4,08%	Roménia 422 3,59%	Roménia 450 3,90%	Roménia 473 4,16%	França 630 5,28%	França 720 5,48%	França 720 5,68%
<b>9º</b>	Roménia 500 3,77%	Hungria 450 3,70%	República Checa 435 3,55%	Hungria 387 3,29%	Hungria 391 3,39%	Espanha 375 3,30%	Hungria 370 3,10%	Hungria 398 3,03%	Hungria 402 3,17%
<b>10º</b>	Hungria 500 3,77%	Eslováquia 400 2,79%	Hungria 432 3,53%	República Checa 361 3,07%	Espanha 370 3,21%	Hungria 367 3,23%	Espanha 356 2,98%	Espanha 355 2,70%	Espanha 351 2,77%
<b>Total</b>	<b>11.367</b>	<b>10.720</b>	<b>10.506</b>	<b>10.184</b>	<b>9.968</b>	<b>9.968</b>	<b>10.555</b>	<b>11.812</b>	<b>11.460</b>
<b>TOP10</b>	<b>85,81%</b>	<b>88,03%</b>	<b>85,83%</b>	<b>86,61%</b>	<b>87,20%</b>	<b>87,75%</b>	<b>88,41%</b>	<b>89,83%</b>	<b>90,48%</b>

Fonte: Elaboração própria, baseado em CONEBI (2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017).

A análise do conjunto dos maiores produtores a nível europeu não é coincidente com a lista dos maiores compradores neste espaço geográfico a nível da quantidade, inferindo-se, por este motivo que grande parte da produção efetuada se destina à exportação, sendo o valor despendido na aquisição de cada unidade, em termos médios, muito diversificado, em que o preço médio pago por um velocípede na Holanda é de 1.010 € contra os 125 € despendidos em média na Bulgária, apresentando-se Portugal no grupo dos que menos despendem na aquisição de uma bicicleta, como se pode observar na Tabela 26.

**Tabela 26: Valor Médio do Preço de Venda de Bicicletas dos 28 Países da União Europeia por País, 2008-2016 (em Euros, incluindo o IVA e as Bicicletas Elétricas).**

País \ Ano	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Alemanha	386	446	460	495	513	520	528	557	643
Áustria	370	370	400	420	440	450	450	450	660
Bélgica	335	335	400	410	410	415	420	420	628
Bulgária	100	100	81	85	83	76	119	122	125
Chipre	100	100	100	100	100	100	110	255	264
Croácia	-	-	-	-	-	110	110	110	318
Dinamarca	370	370	390	420	440	450	450	650	700
Eslováquia	110	110	110	110	110	110	196	196	220
Eslovénia	110	110	110	110	110	110	110	110	250
Espanha	200	200	220	250	260	290	451	481	533
Estónia	100	100	100	100	100	100	190	190	250
Finlândia	420	420	300	300	310	320	320	320	350
França	262	262	262	265	278	303	307	321	337
Grécia	110	110	275	275	125	125	233	194	195
Holanda	688	726	745	746	724	791	844	914	1.010
Hungria	120	120	120	130	257	230	190	253	265
Irlanda	190	190	190	190	190	195	190	190	250
Itália	290	280	260	270	269	317	288	325	390
Letónia	100	100	100	100	100	100	110	110	250
Lituânia	100	100	100	100	100	100	190	249	298
Luxemburgo	335	335	380	400	400	450	450	450	550
Malta	120	120	120	120	120	120	110	110	250
Polónia	130	130	130	210	210	380	380	385	350
Portugal	140	140	140	140	150	160	160	160	250
Reino Unido	190	266	280	280	305	260	345	300	521
República Checa	130	130	130	130	150	152	150	200	250
Roménia	100	100	100	120	120	120	125	150	200
Suécia	320	320	380	380	385	400	458	479	575

Fonte: Elaboração própria, baseado em CONEBI (2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017)

Ao nível da quantidade, a lista dos países que mais unidades compram é liderado pela Alemanha, Reino Unido e França, aparecendo Portugal, a meio da tabela:

**Tabela 27: Volume de Vendas de Bicicletas dos 28 Países da União Europeia, 2008-2016**  
(em milhares de unidades, incluindo o IVA e as Bicicletas Elétricas).

País \ Ano	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Alemanha	4.320	4.050	4.010	4.050	3.966	3.800	4.100	4.350	4.050
Áustria	465	475	460	405	410	382	401	390	397
Bélgica	500	480	470	468	450	482	567	461	540
Bulgária	210	60	56	103	62	95	82	62	79
Chipre	30	30	30	35	35	33	33	22	22
Croácia	-	-	-	-	-	333	333	333	94
Dinamarca	600	650	520	550	550	444	470	500	456
Eslováquia	250	220	220	300	300	285	38	38	40
Eslovénia	110	100	80	250	250	238	240	240	240
Espanha	900	800	800	780	780	1.034	1.089	1.104	1.115
Estónia	30	35	35	65	65	62	62	62	60
Finlândia	330	320	300	330	330	303	300	300	300
França	3.417	3.132	3.031	3.200	2.835	2.785	2.978	2.996	3.035
Grécia	220	200	315	325	320	304	199	185	166
Holanda	1.388	1.281	1.213	1.171	1.035	1.008	1.051	988	931
Hungria	300	300	251	240	232	207	44	216	221
Irlanda	90	80	80	95	95	90	91	91	80
Itália	1.780	1.927	1.771	1.750	1.606	1.594	1.696	1.654	1.679
Letónia	50	40	30	35	35	33	40	40	30
Lituânia	52	50	80	115	115	293	50	258	113
Luxemburgo	5	5	5	10	10	10	10	10	10
Malta	10	10	10	12	12	11	11	11	11
Polónia	684	600	582	610	992	1.050	1.094	1.190	1.200
Portugal	350	350	330	320	350	333	340	360	350
Reino Unido	3.311	3.160	3.640	3.580	3.600	3.350	3.630	3.514	3.050
República Checa	370	360	300	345	350	333	333	380	350
Roménia	150	140	300	375	380	361	370	400	410
Suécia	485	530	500	520	555	527	584	598	576
<b>UE 28</b>	<b>20.206</b>	<b>19.582</b>	<b>20.461</b>	<b>20.039</b>	<b>19.719</b>	<b>19.780</b>	<b>20.234</b>	<b>20.633</b>	<b>19.606</b>

Fonte: Elaboração própria, baseado em CONEBI (2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017)

Comparando as unidades produzidas com as unidades vendidas em cada país, observa-se que a União Europeia, enquanto bloco económico possui uma balança comercial deficitária, como se observa na Tabela 28.

**Tabela 28: Balança Comercial de Bicicletas Completas dos 28 Países da União Europeia por País, 2008-2016**  
(em quantidade, milhares de unidades).

País \ Ano	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Alemanha	-1.950	-1.802	-1.786	-1.762	-1.755	-1.638	-1.961	-2.164	-2.079
Áustria	-321	-280	-293	-255	-268	-245	-263	-232	-244
Bélgica	-350	-330	-340	-339	-345	-384	-468	-379	-465
Bulgária	352	398	477	539	775	654	868	878	869
Chipre	-30	-30	-30	-35	-35	-33	-33	-22	-22
Croácia	-	-	-	-	-	-333	-333	-333	-94
Dinamarca	-495	-567	-440	-480	-550	-444	-470	-500	-453
Eslováquia	350	180	180	6	-80	-76	172	172	160
Eslovénia	-105	-95	-75	-245	-245	-233	-235	-235	-236
Espanha	-600	-550	-500	-505	-410	-659	-733	-749	-764
Estónia	-30	-35	-35	-65	-65	-62	-62	-62	-60
Finlândia	-300	-305	-285	-299	-300	-269	-266	-266	-270
França	-2.307	-2.253	-2.186	-2.300	-1.985	-2.155	-2.348	-2.276	-2.315
Grécia	-70	-70	-170	-192	-190	-180	-91	-82	-54
Holanda	-259	-81	-13	29	-135	-158	-201	-133	-156
Hungria	200	150	181	147	159	160	326	182	181
Irlanda	-80	-80	-80	-95	-95	-90	-91	-91	-80
Itália	600	658	718	560	589	1.077	1.033	690	660
Letónia	-50	-40	-30	-35	-35	-33	-40	-40	-30
Lituânia	348	290	270	211	225	1	273	0	1
Luxemburgo	-5	-5	-5	-10	-10	-10	-10	-10	-10
Malta	-10	-10	-10	-12	-12	-11	-11	-11	-11
Polónia	432	600	416	282	84	-100	-103	20	-50
Portugal	750	500	520	462	430	408	380	1.544	1.554
Reino Unido	-3.283	-3.132	-3.592	-3.540	-3.560	-3.300	-3.578	-3.461	-2.967
República Checa	30	-60	135	16	0	0	0	-30	0
Roménia	350	310	200	47	70	112	450	500	490
Suécia	-360	-410	-380	-391	-440	-418	-501	-512	-493
<b>UE 28</b>	<b>-6.960</b>	<b>-7.404</b>	<b>-8.220</b>	<b>-8.281</b>	<b>-8.182</b>	<b>-8.420</b>	<b>-8.295</b>	<b>-7.484</b>	<b>-6.940</b>

Fonte: Elaboração própria, baseado em CONEBI (2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017)

Apesar de a UE apresentar uma balança comercial deficitária, diversos países no seu seio conseguem exportar mais bicicletas do que importar. Neste grupo, Portugal aparece como um dos principais exportadores de bicicletas a nível europeu. Segundo o Eurostat, Portugal vende além-fronteiras cerca de 80% da produção nacional de bicicletas (Duraes & Miranda, 2019). Este volume de exportações fez com que o Portugal fosse, em 2016, o maior exportador europeu (15%, correspondendo a 1,65 milhões de euros), logo seguido pela Itália (14%) e da Holanda (13%) (Comissão Europeia Eurostat, 2017). No ano seguinte, o país caiu para o segundo lugar, ao exportar 1,73 milhões de bicicletas, tendo ficado de novo à frente da Holanda que apenas exportou 1,61 milhões de unidades destes veículos de duas rodas e tendo sido ultrapassado pela Itália que vendeu 1,758 milhões destes velocípedes para o estrangeiro.

Atestando a excelente qualidade dos produtos portugueses, Portugal é também o líder do *ranking* dos maiores exportadores europeus em termos de monetários, excedendo em 20 milhões de euros as exportações italianas, que ocupam o segundo lugar (Duraes & Miranda, 2019).

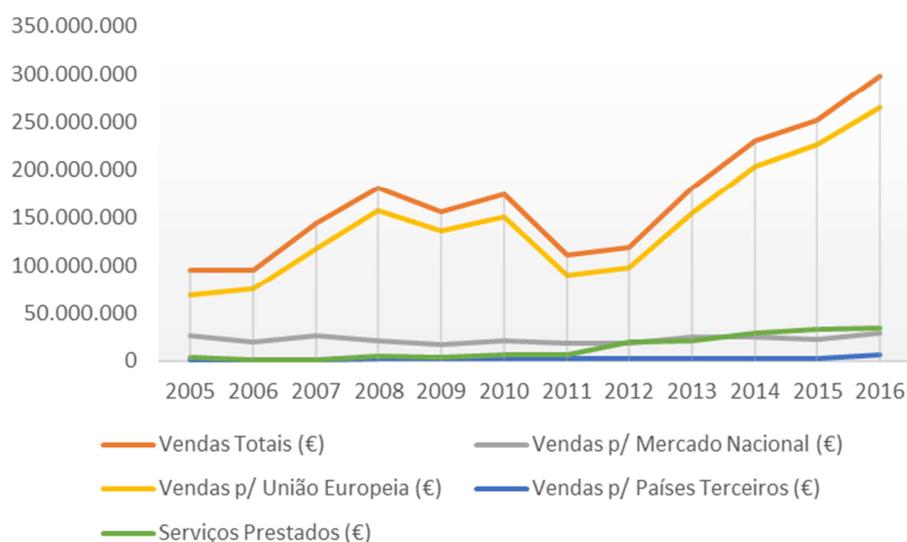
Os dados recolhidos pelo Instituto Nacional de Estatística, confirmam que o principal mercado dos produtores nacionais é a União Europeia como se observa na Tabela 29 e Gráfico 12 seguintes.

**Tabela 29: Valor das Vendas de Produtos Fabricados em Portugal, ao abrigo da CAE Rev. 3 - Fabricação de bicicletas e veículos para inválidos, 2005-2016.**

Ano	N.º Unidades Ativ. Econ. (empresas)	Vendas Totais (€)	Vendas p/ Mercado Nacional (€)	Vendas p/ União Europeia (€)	Vendas p/ Países Terceiros (€)	Serviços Prestados (€)
2005	21	95.418.113	25.488.975	69.035.861	893.277	3.429.048
2006	16	94.965.615	19.263.735	74.549.284	1.152.596	290.204
2007	17	144.342.040	26.218.868	117.035.262	1.087.910	506.006
2008	25	180.980.620	20.480.009	157.782.477	2.718.134	4.525.859
2009	20	155.864.066	17.225.480	136.764.643	1.873.943	2.896.345
2010	21	174.143.831	20.896.921	151.253.827	1.993.083	6.340.944
2011	21	111.153.448	18.679.565	90.033.279	2.440.604	5.900.309
2012	30	118.852.461	18.783.397	97.831.212	2.237.852	19.342.962
2013	27	181.051.615	24.326.226	154.308.490	2.416.899	21.042.673
2014	26	230.270.610	24.560.893	203.561.479	2.148.238	28.483.401
2015	27	251.442.886	22.477.052	226.409.359	2.556.475	32.915.311
2016	29	298.318.814	28.613.780	264.166.565	5.538.469	33.919.777

Fonte: Elaboração própria, baseado em (INE - Instituto Nacional de Estatística, 2006 a 2017)

**Gráfico 12: Volume de Vendas de Produtos Fabricados em Portugal, ao abrigo da CAE Rev. 3 - Fabricação de bicicletas e veículos para inválidos, 2005-2016.**



Fonte: Elaboração própria, baseado em (INE - Instituto Nacional de Estatística, 2006 a 2017)

## C. O Mercado Português de Bicicletas

O crescimento da produção portuguesa registado na última década pode ser explicado como sendo o resultado de um conjunto de várias iniciativas governamentais que visam a incentivar o uso da bicicleta e o aparecimento de diversos apoios não governamentais ao florescimento da utilização e produção de bicicletas.

De entre as iniciativas governamentais destacam-se os programas de construção de ciclovias, a implementação de sistemas de *Bike-Sharing* em diversos municípios e a disponibilização de fundos através de programas governamentais como o “Projeto *U-Bike* Portugal: Promoção de Bicicletas Elétricas e Convencionais nas Comunidades Académicas” e “CiclAndo - Plano Nacional de Promoção da Bicicleta e Outros Modos Suaves”

No caso das iniciativas não-governamentais que visam apoiar o crescimento da utilização e produção de bicicletas a nível nacional, destacam-se a “Plataforma Tecnológica da Bicicleta e da Mobilidade Suave” criada pela Universidade de Aveiro para incentivar a inovação e a geração de valor no setor; a promoção do “*Cluster Portugal Bike Value*” através da Associação Nacional das Indústrias de Duas Rodas, Ferragens, Mobiliário e Afins (ABIMOTA), cluster esse que engloba fabricantes de componentes, montadores de bicicletas, a Universidade de Aveiro, o Instituto de Emprego e Formação Profissional, Associações Industriais, Laboratórios de Certificação e o Poder Local de Águeda; e os inúmeros investimentos privados nacionais e internacionais em empresas de fabrico de bicicletas (Mateus, 2015).

A acompanhar o crescimento da produção portuguesa regista-se o crescimento do número de pessoas empregadas neste setor, caracterizado por ser de mão-de-obra intensiva. Portugal é o país da Europa dos 28 que mais pessoas emprega na indústria das bicicletas (*vide* Tabela 30).

**Tabela 30: Número de Pessoas Empregues no Setor das Bicicletas em 2015 (UE28).**

	UE 28	Portugal	Alemanha	Holanda	Itália	Polónia	França	Roménia	Hungria	Bulgária	República Checa	Espanha	Bélgica	Lituânia	Eslováquia	Austria	Reino Unido	Grécia	Filândia	Eslovénia	Suécia	Restantes Países
Fabrico de Bicicletas	15.630	1.500	2.600	2.291	1.900	1.000	920	700	940	1.329	460	310	271	373	230	300	150	206	55	15	80	0
Componentes e Acessórios	15.217	6.000	1.400	1.062	1.300	1.450	900	900	570	94	500	589	194	0	80	0	70	0	43	65	0	0
Total	30.847	7.500	4.000	3.353	3.200	2.450	1.820	1.600	1.510	1.423	960	899	465	373	310	300	220	206	98	80	80	0

Fonte: CONEBI (2016, p. 28).

#### **D. Mercado dos consumidores finais analisado no âmbito desta tese**

A observação da Figura 14 revela que os consumidores finais são inicialmente segmentados em consumidores finais individuais e consumidores finais organizacionais. No caso dos consumidores (finais) organizacionais, a compra das bicicletas, geralmente, é efetuada periodicamente, em lotes, por concurso público, estando muitas vezes a aquisição dos velocípedes associada à contratação de serviços complementares de manutenção e reparação da frota. Neste trabalho decidiu-se excluir os consumidores finais por a sua a decisão de compra ser tomada usualmente um centro de decisão de compra que tem como principal critério de decisão fatores de racionais (como o preço, as características físicas e funcionais dos produtos, o serviço, entre outros) e porque, no caso das bicicletas, o cliente final organizacional não é o utilizador do produto. Por exemplo, as autarquias locais são os clientes, mas os utilizadores das bicicletas partilhadas são os cidadãos, os quais, por sua vez, não têm opção de escolha entre bicicletas de várias marcas de fabricantes ou equipadas com componentes de diferentes fornecedores. Complementarmente, na maioria das situações, as bicicletas são personalizadas para o cliente organizacional, omitindo-se a marca do fabricante, desvanecendo-se assim, o impacto que a estratégia IB poderia ter noutros potenciais clientes ou nos utilizadores finais.

O segundo critério utilizado para segmentar o mercado do consumo final é o que se prende com a forma como a bicicleta é propulsionada. Assim, que os consumidores (finais) individuais podem ser segmentados em:

- clientes que usam bicicletas elétricas, também conhecidas como E-Bicicletas, *E-Bikes* ou bicicletas híbridas ou EPAC (*Electrically Power-Assisted Cycle*), as quais são bicicletas “tradicionais” equipadas com um motor elétrico auxiliar

numa das rodas que funciona somente quando o condutor pedala, sem acelerador, mas com uma bateria a lítio que, através de sensores, auxilia o ciclista a efetuar subidas íngremes. Este tipo de bicicleta é geralmente utilizado para efetuar deslocações no dia-a-dia e começa agora também a ser usado no e-BTT.

- e clientes que utilizam as bicicletas convencionais, as quais são as que não são assistidas a eletricidade, mas sim e apenas pela força motriz humana.

Representando apenas 8,5% das bicicletas vendidas nos 28 países da União Europeia em 2016 (1,667 milhões de bicicletas elétricas contra as 17,939 milhões de bicicletas convencionais), considerou-se que o submercado das bicicletas elétricas deveria ser excluído do campo de análise deste estudo.

Excluídos os segmentos das bicicletas elétricas e dos consumidores finais organizacionais, os restantes consumidores finais (individuais) são segmentados em conformidade com o fim para o qual utilizam a bicicleta: mobilidade, lazer e desporto. A inexistência de dados a nível mundial, europeu ou português impossibilita a definição mais precisa do mercado, no entanto, sendo este o grupo de consumidores finais que serão alvo de estudo nesta tese, a escolha do OEM implicará que seja uma empresa que forneça bicicletas para estes três subsegmentos de consumidores.

A descrição da estrutura do mercado de consumo final patenteada nesta secção revelou que, sendo Portugal um dos principais países produtores, exportadores e empregadores no setor do fabrico de bicicletas no espaço da União Europeia e sendo o seu tecido empresarial caracterizado por PME, justifica-se que se escolha, neste mercado, uma empresa que possa ser utilizada como representante dos OEM na estratégia IB levada a cabo pela Shimano. Além disso, restringiu-se o estudo do mercado B2C ao conjunto de clientes finais individuais que utilizam bicicletas convencionais para fins de deslocação diária, lazer ou desporto, justificando-se, por isso, a seleção de um OEM que possuam uma oferta variada que satisfaça este tipo de ciclistas. A próxima secção revela o processo de seleção da Órbita como representante dos OEM na estratégia IB e apresenta uma breve descrição desta empresa.

### 5.3.2 A Órbita como Representante dos OEM na estratégia IB

O processo de seleção de um OEM para testar o modelo apresentado no terceiro capítulo desta tese pretendia identificar uma fabricante de bicicletas portuguesa que fosse uma PME, já que esta é uma característica do mercado dos OEM do setor dos velocípedes e pretendia-se que a empresa selecionada tivesse uma grande ligação à Shimano, ao identificar os seus produtos em simultâneo com as duas marcas, podendo desta associação elevar o seu Capital de Marca.

O referido processo começou com uma consulta à base de dados do Sistema de Informação da Classificação Portuguesa de Atividades Económicas (SICAE), no sentido de identificar quais as empresas que laboravam em Portugal sob a CAE 30920 - Fabricação de bicicletas e veículos para inválidos. Nesta consulta foram identificadas 72 empresas que, em dezembro de 2017, usavam o CAE 30920, das quais 56 utilizavam aquele CAE como principal e as restantes 16 como secundário. Segundo dados da Raciús (2019), das 56 entidades que usavam o CAE 30920 como principal, 39 encontravam-se a laborar no Distrito de Aveiro, constituindo este um *cluster* relativamente estável da indústria dos velocípedes em Portugal conforme se observa nas Tabelas 31 e 32.

**Tabela 31: Número de Empresas em Atividade com CAE 30920 - Fabricação de bicicletas e veículos para inválidos por Distrito**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Aveiro	36	36	37	38	37	36	37	36	38	36	39	46	46
Porto	3	3	3	3	4	5	6	6	6	6	6	8	8
Lisboa	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	7	6	6
Évora						1	1	1	1	1	1	1	1
Portalegre	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Santarém									1	1	1	2	2
Viseu						1	1	1	1	1	1	1	1
Faro								1					
Guarda												1	1
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>44</b>	<b>46</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>51</b>	<b>49</b>	<b>56</b>	<b>66</b>	<b>67</b>

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Raciús (2019)

**Tabela 32: Número de Empresas com CAE 30920 - Fabricação de bicicletas e veículos para inválidos**

N.º Empresas	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Em Atividade a 31/12/N	42	42	43	44	44	46	48	48	51	49	56	66
Constituídas	0	0	1	1	1	3	3	1	7	1	5	5
Dissolvidas	0	0	0	1	1	1	1	4	3	3	1	3
Insolventes	0	0	1	2	1	1	2	3	3	2	1	3

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Raciús (2019)

Conhecendo a listagem das empresas pertencentes ao setor, recorreu-se ao Programa PME Líder / Excelência para identificar a PME que representaria o OEM no caso de estudo desta tese, por este se assumir como um “selo de reputação e de notoriedade que ajuda [as empresas galardoadas] a melhorarem as suas relações com os clientes e fornecedores” (BN, 2015). Assim, das empresas abrangidas por aquele CAE, apenas 8 foram galardoadas pelo menos uma vez com o prémio PME-Líder no período 2008-2016 (9 anos), como se observa na Tabela 33.

**Tabela 33: PME galardoadas com o Prémio PME-Líder ou PME-Excelência no período 2008-2016.**

Denominação Social/Firma	N.º Anos PME-Líder	N.º anos PME-Excelência	Principais Áreas de Negócio
POLISPORT PLÁSTICOS, S. A.	9	6	Fabrico de acessórios em plástico para bicicletas (ex.: capacetes, guarda-lamas, bidões, proteções e porta bebés)
A. J. MAIAS, S. A.	8	2	Montagem, pintura e logística de bicicletas para um único cliente (Decathlon)
ÓRBITA - BICICLETAS PORTUGUESAS, LDA.	7	0	Conceção, fabrico e montagem de bicicletas
ESMALTINA AUTO CICLOS, S. A.	5	1	Conceção, desenvolvimento, produção e comercialização de equipamentos de <i>fitness</i> e bem-estar, bicicletas e rodas para bicicletas
MIRANDA & IRMÃO, LDA.	6	4	Fabrico de acessórios para bicicletas (ex.: pedaleiras, espigões de selim, travões, manípulos)
EMPRESA CICLISTA MIRALAGO, S. A.	4	0	Conceção, desenvolvimento, produção e comercialização de equipamentos de <i>fitness</i> e bem-estar, equipamentos médicos, soluções para a mobilidade e componentes para bicicletas, motociclos, automóveis e uso geral
AVANTISBIKE - FABRICO DE BICICLETAS, LDA.	1	0	Fabrico e Montagem de bicicletas e tratamento de superfícies e pintura / revestimento de metais para acessórios de bicicletas
RODI - SINKS & IDEAS, S. A.	2	1	Fabricação de bicicletas e veículos para inválidos, Fabricação de louça metálica e artigos de uso doméstico

Fonte: Elaboração própria, com base no SICAE (2016) e nas Listas PME-Líder de 2008 a 2016 publicadas pelo IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (2017).

Sendo a Polisport Plásticos, S. A. um fabricante de acessórios e a A. J. Maias, S. A. um fabricante de bicicletas que opera exclusivamente sob as condições impostas por um grande retalhista (Decathlon), a Órbita revelou-se como a entidade que melhor se adequava ao perfil de OEM que se pretendia para este trabalho, sendo uma PME, situada no *cluster* empresarial de Aveiro.

A ligação deste OEM à Shimano elevada por três motivos, a saber: 94% dos modelos de bicicletas fabricados em 2016 pela Órbita continham peças da Shimano; a distribuidora oficial da Shimano desde 1991 – a SCVouga -, foi uma das fundadoras da Órbita e manteve uma participação no capital social deste OEM até 2015 e a relação comercial com a Shimano remonta há mais de 25 anos. Donde, estes aspetos confirmam a escolha deste OEM para o âmbito desta tese. Estes elementos levaram a que se procurasse conhecer melhor a Órbita no âmbito deste trabalho.

Com uma história de quase 50 anos, a Órbita assume-se como a única empresa que com esta longevidade ainda mantém o seu capital social exclusivamente financiado por investidores nacionais. Esta empresa foi fundada no ano de 1971 em Recardães, Águeda (Portugal) por três empresas com competências complementares na indústria velocipédica - a Empresa Ciclista Miralago, S. A. (doravante apenas designada por Miralago), SCVouga e Macal – Motos de Portugal - M. Caetano Henriques e C., Lda.. Juntas, as três empresas fundadoras da Órbita chegaram a produzir cerca de 85% das peças de uma bicicleta, sendo que a Órbita era a entidade que centralizava a montagem completa destes velocípedes. O objetivo da constituição deste OEM foi desde logo aliar num único ponto da cadeia de fornecimento as competências das três entidades fundadoras e criar uma empresa que pudesse enfrentar a concorrência das empresas multinacionais que tentavam penetrar no mercado (Ver Portugal, 2012) e das múltiplas concorrentes portuguesas existentes na época. Em 1999, a Miralago determina que um dos seus objetivos estratégicos é a sua afirmação no setor do ciclismo português, pelo que decide passar a ter uma posição maioritária na Órbita, adquirindo 66,66% do seu capital social. Sete anos mais tarde, em 2006, a Miralago reforça a sua posição passando a deter 95% do capital da Órbita (Miralago, 2015). Em Setembro de 2015, a Órbita e a Miralago foram adquiridas a 100% por dois investidores portugueses particulares – Jorge Santiago e Nuno Silva – os quais afirmaram desde logo pretenderem continuar no caminho do sucesso e transformar a Órbita no “*principal player nacional na produção de bicicletas*”, estabelecendo como missão da empresa “*conceber, produzir e oferecer ao mercado Veículos Inovadores e demais componentes associados, direcionados à Mobilidade Urbana, à prática Desportiva e de Lazer, que satisfaçam plenamente os seus utilizadores, garantindo a criação de valor, a Sustentabilidade do negócio e o bem-estar dos seus Colaboradores*” (Órbita, 2015b).

Intimamente ligadas entre si, a Miralago dedicou-se ao setor do *fitness* com bicicletas estáticas para uso doméstico e profissional em ginásios e piscinas e a Órbita empenhou-se em fabricar bicicletas, “convencionais” e elétricas, para adultos e crianças, tanto para uso pessoal no transporte citadino como nas mais diversas modalidades desportivas ou no lazer e, mais recentemente, para o setor corporativo das empresas e entidades governamentais que recorrem a sistemas de partilha pública de bicicletas (*bike sharing*).

Ambas as empresas, Órbita e Miralago, desde cedo observaram que não poderiam concorrer no mercado apenas com base no preço. Para se diferenciar o grupo Miralago-Órbita decidiu criar e manter uma equipa de profissionais especializados e competentes nas diversas etapas do fabrico das bicicletas (Pinheiro, 2012) e, ao longo das décadas de 1990 e 2000, implementaram dois centros de ensaio e controlo de qualidade e um departamento de I&D para desenvolver e testar novos modelos de quadros e de componentes que têm em atenção o *design*, a geometria dos produtos, a cor, a evolução técnica das mudanças de velocidades, os carretos e análise da própria matéria-prima (Miralago, 2015; Órbita, 2015b; Ver Portugal, 2012). Com base nestes fatores distintivos, no conjunto destas duas empresas, são produzidas cerca de 65% das peças necessárias à fabricação de uma bicicleta, só externalizando a aquisição de componentes que consideram, em cada momento, adicionar valor no processo da tomada de decisão do consumidor final, como é o caso dos componentes da Shimano. Estas competências e estratégia de negócio, permite à Órbita oferecer, em 2016, 73 modelos distintos de bicicletas convencionais e elétricas, construídas, de acordo com os requisitos de cada segmento de clientes, em alumínio, carbono, titânio e cromo molibdénio (aço), que “colocam a Órbita na frente, junto com as melhores marcas mundiais” e cujos preços de venda no mercado das bicicletas da marca podem variar entre 130 € a 4.000 € (Ferreira, 2017; Órbita, 2015b; Ver Portugal, 2012). A análise ao catálogo de bicicletas fabricadas pela Órbita em 2016, permite compreender a forte ligação deste OEM à Shimano, como se observa na Tabela 34.

**Tabela 34: Classificação dos Modelos de Bicicletas da Órbita 2016.**

Categoria	N.º Modelos	Série Ouro	Série Prata	Sem série
<b>BTT</b>	<b>31 (4 criança)</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>11 (4 criança)</b>
<i>Freestyle</i>	1			1
Corrida	3	3		
Criança	9			9 (4 BTT)
Articuladas	4			4
Duplas	4		2	2
<i>City-Bikes</i>	11	2		9 (1 fixe; 1 vintage)
Elétricas	4			4 (2 triciclos)
<i>Vintage</i>	5			5 (1 City)
<i>Fixie</i>	3			3 (1 City)
Triciclos	4			4 (2 elétricos)
<i>Corporate</i>	2			2
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>18</b>	<b>9</b>	<b>46</b>

Fonte: Elaboração própria, baseado em Órbita (2016).

Do leque de opções disponibilizados pela Órbita aos seus clientes, observa-se que a oferta deste OEM abrange soluções de bicicletas elétricas e convencionais, as quais servem os segmentos dos clientes organizacionais finais e clientes individuais finais. Dentro dos modelos dedicados aos clientes individuais finais é possível encontrar ofertas que servem os segmentos dos ciclistas dedicados ao lazer, desporto e mobilidade. Além disso, dos 73 modelos de bicicletas disponíveis no catálogo de 2016, apenas 4 não possuem componentes da Shimano (ou seja, 94% dos modelos possuem pelo menos um componente da Shimano, de forma explícita). Além disso, se a “Campanha Confiança” continuasse em vigor em Portugal, 18 modelos da Órbita do catálogo de 2016 cumpririam os requisitos para serem identificados com a “Série Ouro” e 9 modelos com a “Série Prata”, ou seja, 37% dos modelos produzidos pela Órbita cumprem os critérios de excelência estabelecidos pela Shimano.

A importância de chamar a atenção dos clientes finais de que o produto ostenta em simultâneo as duas marcas – a marca *Host Órbita* e a marca *IB Shimano* -, faz com que o catálogo da Órbita faça, para cada veículo, uma forte e clara referência aos componentes da Shimano que estão incluídos em cada velocípede, chegando em alguns casos a apresentar fotografias de pormenor para chamar a atenção para este facto e a designar o modelo da bicicleta pelo grupo de componentes da Shimano que o equipam, como se pode observar na Figura 20 seguinte

Figura 20: Exemplo de Ingrediente Branding Órbita-Shimano no Catálogo da Órbita.

**XTR/XT 26"**  
dupla suspensão  
doble suspensión



01 < CORES  
35 > COLORES

<

Modelo indicado para os praticantes de BTT em passeio desportivo no campo ou na montanha. Esta bicicleta com quadro suspenso irá dominar o terreno com total confiança.

Este modelo es indicado para los practicantes de BTT en paseo deportivo en el campo o en la montaña. Esta bici, con cuadro suspendido, le permitirá dominar en terreno montañoso con comodidad y total confianza.

XTR H26" .63209		XT H26" .62210
FIBRA DE CARBONO 3K	QUADRO CUADRO	FIBRA DE CARBONO 3K
ROCKSHOX SID	FORQUETA SUSPENSAO HORQUILLA SUSPENSION	ROCKSHOX SID
ROCKSHOX MONARCH	AMORTECEDOR CENTRAL AMORTIGUADOR CENTRAL	ROCKSHOX MONARCH
SHIMANO XTR	MANUTULOS MUDANCA MANETAS	SHIMANO XT
SHIMANO XT	MUDANÇAS FRENTE CAMBIO DELANTERO	SHIMANO DEORE
SHIMANO XTR	MUDANÇAS TRAS CAMBIO TRASERO	SHIMANO XT
SHIMANO XTR	JOGO PEDALEIRO BIELA	SHIMANO XT
SHIMANO - 11 VELOCIDADES	CARRETO PINION	SHIMANO - 10 VELOCIDADES
SHIMANO XTR - DISCO HIDRAULICO	TRAVOES FRENOS	SHIMANO XT - DISCO HIDRAULICO
ORBITA RACE	RODAS RUEDAS	ORBITA RACE
16" - 18" - 20"	MEDIDA QUADRO TALLAS DEL CUADRO	16" - 18" - 20"
RUBENA 26 x 2.10"	PNEUS CUBREPIEDAS	RUBENA 26 x 2.10"
11.00	PESO LIQUIDO (kg) PESO NETO (kg)	12.50
14.00	PESO BRUTO (kg)	15.50
1790 X 180 X 1050	EMBALAGEM (mm)	1790 X 180 X 1050







Fonte: Órbita (2016, p. 41).

Além da inclusão dos componentes da Shimano nas suas bicicletas, a Órbita tem vindo a desenvolver outras atividades no sentido de incrementar a notoriedade da sua marca. De entre essas ações destacam-se o incremento da atividade da empresa nas redes sociais e atualização do seu site, a participação em feiras nacionais e internacionais da especialidade, o patrocínio de algumas provas e atletas nacionais na área do ciclismo. Adicionalmente, expandiu a sua rede de distribuição vendendo os seus produtos através de lojas da sua própria marca, de retalhistas representantes oficiais da marca e hipermercados, fazendo sentir a sua presença em vários países da Europa (nomeadamente França, Espanha e Reino Unido, Alemanha), Norte de África e América do Sul e EUA (*vide* Figura 21), para onde exporta cerca de 80% da sua produção de 15 a 20 mil bicicletas anuais (Capucho, 2018; Ferreira, 2017; Neves, 2015; Ver Portugal, 2012) estando em linha com a média do setor em volume de exportações (Duraes & Miranda, 2019).



sua produção para o espaço europeu e que tivesse uma oferta de bicicletas convencionais dirigidas a clientes finais individuais dos segmentos da mobilidade, lazer e desporto. Adicionalmente, procurou-se um OEM com forte ligação ao FC, que identificasse o produto final, a bicicleta, com as marcas de ambos os atores da estratégia IB

## ***5.4 Conclusão***

Em síntese, neste capítulo, foi explanado o contexto da indústria das bicicletas para, em seguida, se compreender que a escolha da Shimano como representante dos FC, dada a sua liderança isolada de um mercado bastante concentrado e porque é identificada por vários autores como uma das empresas que conseguiu implementar com sucesso uma estratégia de IB. Explicou-se ainda a estrutura dos mercados de consumo final e em seguida justificou-se a escolha da Órbita para representante dos OEM, que se ficou a dever à sua longevidade no mercado, sendo um dos últimos fabricantes de bicicletas em Portugal com capitais exclusivamente nacionais e por ter sido a entidade que, dentro do setor dos fabricantes de bicicletas, obteve mais prémios PME Líder-Excelência no período de 2018-2016. Terminou-se o capítulo apresentando os motivos que levaram à exclusão deste estudo dos consumidores organizacionais e dos compradores de bicicletas elétricas, cingindo-se a presente investigação ao mercado das bicicletas convencionais.

Assim, terminada a seleção das empresas FC e OEM que serão utilizadas como caso de estudo, no próximo capítulo, apresentar-se-ão, os resultados do trabalho de campo efetuado.

# Capítulo 6. Análise dos Resultados

## 6.1 Introdução

Neste capítulo descrever-se-ão os dados recolhidos durante a fase da pesquisa empírica, os quais serão analisados à luz do modelo teórico por formulado no capítulo 3 com base na revisão da literatura efetuada e que se acredita permitir responder ao problema de investigação formulado na introdução da presente tese.

Recorde-se que o problema de investigação é:

*Como é que a marca de um componente (ingredient brand) influencia o capital de marca de um fabricante (host brand)?*

Para responder a este problema, foi adotada como metodologia de pesquisa a abordagem qualitativa com recurso a um estudo de caso que ilustrasse a aplicação de uma estratégia de IB. O produto escolhido para analisar o impacto de uma estratégia IB foi a bicicleta, cujo mercado se encontra esquematizado na Figura 14 patente na secção 5.1.1 desta tese. Recorde-se ainda que, de entre as principais fontes de dados para descrever e analisar os estudos de caso indicadas por R. K. Yin (2014), no presente estudo, recorreu-se a dados secundários contidos em Documentos e Registos em Arquivos e a Entrevistas, os quais foram usados para se justificar a escolha da Shimano como representante dos FC, da Órbita como representante dos OEM e para restringir o mercado dos consumidores finais observado neste estudo, uma vez que a implementação do modelo de investigação formulado requiere que sejam analisados os três níveis do mercado B2B, B2C e B2B2C. Estes Documentos e Registos permitiram que, no capítulo anterior, fossem descritas as empresas envolvidas no estudo e o contexto em que operam.

No capítulo da metodologia explanou-se ainda que, numa segunda fase da abordagem qualitativa, recorrer-se-ia a entrevistas semiestruturadas efetuadas a informantes dos três níveis do mercado B2B2C das bicicletas para testar o modelo teórico de gestão do Capital de Marca e dar resposta à questão de investigação enunciada neste trabalho. Para isso, essas entrevistas foram tratadas com o *software* Nvivo através da técnica de

análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), seguindo-se um processo em três passos: 1º) a Pré-análise, durante a qual foram selecionados os participantes do estudo, efetuadas as entrevistas, transcrição e leitura pormenorizada das mesmas; 2.º) Exploração do Material, através do uso do *software* Nvivo 12, codificando as entrevistas nos “nós” representativos das dimensões do Capital de Marca estabelecidos no modelo teórico e o 3º) Tratamento dos Resultados, onde se analisou a estrutura dos dados e dos nós/categorias criados, recorrendo-se a ferramentas de *Compound Query*, *Structural Matrix* e *Word Frequency*, visando interpretação dos conceitos e proposições e consequente inferência de conclusões.

Com base na análise de conteúdo efetuada, apresentar-se-á neste capítulo, primeiramente uma breve caracterização dos entrevistados (amostra) para, em seguida, discutir-se o conteúdo das entrevistas relacionando-o com o modelo teórico proposto no capítulo 3.

## ***6.2 Caracterização da Amostra***

A análise dos componentes que geram Capital de Marca numa situação de implementação de IB obriga a que se selecione uma amostra que abarque os relacionamentos B2B, B2C e B2B2C, pelo que os participantes do presente estudo foram escolhidos de acordo com três subconjuntos: representante do FC (Shimano), representantes do OEM (Órbita) e representantes dos consumidores finais. Nesta secção serão apresentadas as suas características.

### **A. Representante dos Fornecedores de Componentes: Shimano**

A estratégia IB consubstancia-se num relacionamento B2B2C, interligando o mercado organizacional com o mercado dos consumidores finais. Na indústria das bicicletas, em conformidade com o esquema que apresentado na Figura 14 no primeiro nível encontram-se os fornecedores de componentes. Observa-se ainda que, a nível dos FC, o mercado em que operam é bastante concentrado, existindo um claro domínio por parte da Shimano (*vide* Gráfico 5) (SRAM-SEC, 2011), pelo que sua escolha como representante dos Fornecedor de Componentes é evidente são só pela sua dimensão, mas também por reconhecidamente ser um exemplo de entidade que melhor

empreendeu uma estratégia de IB ao comunicar diretamente com os OEM para estes integrarem os seus componentes nas bicicletas que fabricam e, em simultâneo, ao comunicarem diretamente com os consumidores finais (Kotler & Pfoertsch, 2010). Estando já na penúltima etapa do desenvolvimento de uma estratégia de IB (Kotler & Pfoertsch, 2010; Luczak et al., 2007) Shimano pode agora apoiar os seus parceiros de negócio a incrementar o seu Capital de Marca e a aumentar as suas vendas devido ao aumento da procura derivada, no entanto, a exigência efetuada pelos compradores que os produtos finais incorporem o componente do FC, deixa os OEM mais dependentes dos seus fornecedores e das alterações estratégicas destes últimos (**fase 3**) (Kotler & Pfoertsch, 2010; Luczak et al., 2007).

Sendo que a Shimano não tem a sua sede em Portugal nem qualquer fábrica, contactou-se o seu representante comercial para o este país, a SCVouga, para que esta entidade indicasse quais os indivíduos que deveriam ser entrevistados no contexto desta pesquisa. Esta empresa indicou apenas um dos seus trabalhadores, o qual é responsável pela ligação entre a Shimano e os OEM e retalhistas. A seleção deste indivíduo justifica-se por este ocupar o cargo há mais de 20 anos e ter sido um ex-trabalhador da Órbita e enquanto diretor do departamento de produção e vendas daquele OEM ter sido o responsável por iniciar e consolidar a ligação entre estas duas empresas. O entrevistado representante da Shimano foi identificado, no presente estudo, com o código Ent 01 com vista a manter-se o seu anonimato.

## **B. Representantes dos OEM: Órbita**

No segundo nível da Indústria das Bicicletas, apresentada na Figura 14 encontram-se os fabricantes de bicicletas, os OEM. Estes atores da cadeia de fornecimento dedicam-se à produção de quadros de bicicletas e/ou à montagem dos componentes nesses quadros. Tais OEM servem de elo de ligação entre os FC e os Consumidores Finais. Luczak et al. (2007) e Kotler & Pfoertsch (2010) indicam que, para que uma estratégia de IB seja bem sucedida, o mercado dos OEM deve ser bastante fragmentado, o que se verifica na indústria das bicicletas (CONEBI, 2017; CONEBI & EBMA, 2017). Para representar os OEM, neste estudo, foi escolhida a Órbita por diversos motivos: 1.º) esta empresa do setor da conceção, fabrico e montagem de bicicletas, foi a que obteve mais prémios PME-Líder / PME-Excelência, no período 2008-2016; 2.º) esta empresa

encontra-se inserida no *cluster* empresarial de Aveiro, onde se concentram a generalidade dos OEM deste setor em Portugal (IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, 2017); 3º) a empresa revela uma forte ligação à Shimano, equipando 94% dos seus modelos de bicicletas com componentes da Shimano (Órbita, 2016) e tendo um forte relacionamento comercial com mais de 25 anos ao representante comercial da Shimano em Portugal – a SCVouga, a qual, até 2015, foi também uma sócia minoritária da Órbita (Ent 1).

No capítulo da metodologia, indicou-se ainda que, após a definição da Órbita como representante dos OEM, esta entidade foi contactada para que fossem indicados os indivíduos que, dentro da organização, estavam mais aptos a contribuir com informações relevantes para a pesquisa, os quais em seguida foram contactados com vista a obter o seu consentimento para a realização da entrevista. Esta amostra inclui 7 representantes da Órbita, os quais exercem funções de administradores, vendedores e elementos da produção, como se observa na Tabela 35 seguinte:

**Tabela 35: Caracterização da Amostra dos representantes do OEM / Órbita**

	Tempo de experiência no Setor	Género
Entrevistado 02 (Ent 02)	2 anos	Masculino
Entrevistado 03 (Ent 03)	2 anos	Masculino
Entrevistado 04 (Ent 04)	11 anos	Masculino
Entrevistado 05 (Ent 05)	26 anos	Feminino
Entrevistado 06 (Ent 07)	19 anos	Masculino
Entrevistado 07 (Ent 06)	14 anos	Masculino
Entrevistado 08 (Ent 08)	4 anos	Masculino

*Fonte: Elaboração própria, tabela extraída do NVivo 12.*

### **C. Representantes dos Consumidores Finais**

A inexistência de dados a nível mundial, europeu ou nacional, que permitam ter-se um conhecimento sobre a real dimensão do mercado dos consumidores finais que utilizam a bicicleta para fins de mobilidade, desporto ou lazer impossibilita o estabelecimento de uma amostra estruturada dos consumidores finais. Por este motivo, a amostra de clientes finais utilizada neste estudo foi construída através de uma amostragem não probabilística de conveniência / bola de neve em que os potenciais participantes no estudo foram contactados previamente no sentido de obter uma resposta positiva a um pedido de colaboração no estudo desde que fossem utilizadores de bicicletas convencionais e tivessem adquirido uma bicicleta da marca Órbita há menos de 2 anos.

Na Tabela 36 apresenta-se uma descrição demográfica da amostra dos consumidores finais entrevistados:

**Tabela 36: Caracterização da Amostra dos representantes dos Consumidores Finais**

	Idade	Género	Profissão	Uso da Bicicleta
Entrevistado 09 (Ent 09)	17	Masculino	estudante	Desporto
Entrevistado 10 (Ent 10)	25	Masculino	empregado de armazém	Desporto
Entrevistado 11 (Ent 11)	31	Masculino	professor de educação física	Desporto
Entrevistado 12 (Ent 12)	32	Feminino	assistente de logística	Desporto
Entrevistado 13 (Ent 13)	35	Masculino	eletricista	Desporto
Entrevistado 14 (Ent 14)	36	Masculino	assistente operacional	Desporto
Entrevistado 15 (Ent 15)	36	Masculino	engenheiro civil	Desporto
Entrevistado 16 (Ent 16)	37	Masculino	empregado fabril	Desporto
Entrevistado 17 (Ent 17)	37	Masculino	secretário	Desporto
Entrevistado 18 (Ent 18)	39	Masculino	engenheiro de telecomunicações	Desporto
Entrevistado 19 (Ent 19)	39	Masculino	professor de matemática	Desporto
Entrevistado 20 (Ent 20)	29	Masculino	mediador de seguros	Lazer
Entrevistado 21 (Ent 21)	30	Feminino	empregada de escritório	Lazer
Entrevistado 22 (Ent 22)	32	Feminino	administrativa	Lazer
Entrevistado 23 (Ent 23)	37	Masculino	engenheiro informático	Lazer
Entrevistado 24 (Ent 24)	41	Masculino	bancário	Lazer
Entrevistado 25 (Ent 25)	48	Masculino	empregado de balcão	Lazer
Entrevistado 26 (Ent 26)	51	Masculino	operador turístico	Lazer
Entrevistado 27 (Ent 27)	18	Feminino	estudante	Mobilidade
Entrevistado 28 (Ent 28)	19	Masculino	estudante	Mobilidade
Entrevistado 29 (Ent 29)	25	Masculino	consultor de marketing	Mobilidade
Entrevistado 30 (Ent 30)	30	Feminino	gestora financeira numa panificação	Mobilidade
Entrevistado 31 (Ent 31)	32	Masculino	distribuidor	Mobilidade
Entrevistado 32 (Ent 32)	36	Feminino	gestora da própria empresa	Mobilidade
Entrevistado 33 (Ent 33)	40	Masculino	desempregado	Mobilidade
Entrevistado 34 (Ent 34)	41	Feminino	engomadeira	Mobilidade
Entrevistado 35 (Ent 35)	62	Feminino	reformada	Mobilidade

*Fonte: Elaboração própria, tabela extraída do NVivo 12.*

Observando a tabela anterior verifica-se que foram entrevistados 27 consumidores finais, dos quais 8 são do sexo feminino e 19 são do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 17 e os 62 anos. Estes consumidores exercem profissões diversificadas e 11 deles autocalificaram-se como utilizando a bicicleta para a prática desportiva, 7 para o lazer e 9 para a mobilidade.

Em síntese, a amostra utilizada nesta pesquisa incluiu 35 entrevistados, dos quais 1 representante do FC (Shimano), 7 representantes do OEM (Órbita) e 27 representantes dos consumidores finais (ciclistas). Na secção seguinte serão discutidos os resultados obtidos da pesquisa empírica efetuada.

### ***6.3 Discussão dos Resultados da Pesquisa Empírica***

A análise dos resultados de uma qualquer pesquisa acadêmica deve ser realizada à luz das questões de investigação colocadas e do modelo apresentado para lhe responder. Neste estudo caso, o problema de investigação (*Como é que a marca de um componente (ingredient brand) influencia o capital de marca de um fabricante (host brand)?*) foi especificado em três questões de modo a compreender-se o efeito no Capital de Marca dos relacionamentos B2B:

Q<sub>1</sub>: Como é que o fabricante (*host*) percebe a relevância do capital de marca de um componente (*ingredient brand*)?

Q<sub>2</sub>: Como é que o cliente final percebe a relevância do capital de marca do fabricante?

Q<sub>3</sub>: Como é que o cliente final percebe a relevância do capital de marca de uma componente explicitamente incorporada na marca do fabricante?

A decisão de analisar o Capital de Marca nos relacionamentos B2B, B2C e B2B2C, justifica-se uma vez que, quando um FC implementa uma estratégia de IB não se consegue determinar à partida de qual dos relacionamentos deriva o Capital de Marca, pois esta estratégia conjuga em simultâneo os efeitos *pull* e *push* (*vide* Figura 3). Para se responder aquelas questões, foram selecionadas, com base na revisão teórica apresentada no capítulo 2, um conjunto de variáveis que se considera serem as potenciais dimensões do Capital de Marca, a saber: Notoriedade da Marca, Imagem da Marca (associações à Marca, Qualidade Percebida, Satisfação e Confiança) e Fidelização à Marca (Fidelização Comportamental (Taxa de Recompra, Proporção de Compra, Sequência de Compra e Frequência de Compra) e Fidelização Atitudinal (Intenção de Compra Futura, Preço *Premium* e Recomendação)), considerando-se que a Fidelização à Marca é um indicador do Capital de Marca. Com base na revisão da literatura efetuada, foram elaborados 3 guiões de entrevista semiestruturada, que serviram de base à pesquisa de campo efetuada e que incluíam questões que versavam as dimensões do Capital de Marca identificadas no modelo.

Nesta secção apresentar-se-ão as conclusões desse trabalho de campo, comentando-as à luz dos trabalhos científicos apresentados anteriormente por outros estudiosos do Capital de Marca. Tal como proposto no modelo teórico patente no capítulo 3, o Capital de Marca e das suas subdimensões.

### **6.3.1 Relacionamento B2B**

O sucesso de uma estratégia IB, segundo Kotler & Pfoertsch (2006) e Sattler (1997, 2001), ocorre quando, no relacionamento B2B se reflete o efeito *pull* gerado pelo consumidor, isto é, reflete a preferência dos OEM pelos componentes do FC em relação aos dos seus concorrentes, sendo esta preferência decorrente da procura derivada dos consumidores finais. Procura-se, por isso, responder à questão “Q<sub>1</sub>: Como é que o fabricante perceciona a relevância do Capital de Marca de um componente (*ingredient brand*)?”, neste caso em particular, observar-se-á como a Órbita (Marca *Host*) perceciona o Capital de Marca da Shimano (Marca IB). Esta análise recorreu às dimensões do Capital de Marca identificadas no modelo teórico.

#### **A. Notoriedade**

A Notoriedade de uma marca exprime a aptidão e facilidade com que o comprador identifica a marca de um produto a qual é o ponto de partida para o comprador formar a sua perceção sobre essa marca. Esta notoriedade pode ser observada ao nível espontâneo ou dirigido, todavia, a Notoriedade Espontânea revela uma saliência superior da marca na mente do consumidor (D. A. Aaker, 1991, 1996b; Kevin Lane Keller, 1993, 2003),

A Shimano é a marca *Top-of-mind* de todos os representantes da Órbita entrevistados, o que confirma a afirmação de Malaval (2004), de que, nos mercados B2B, a primeira marca a ser citada, geralmente, pertence ao fornecedor atual. A segunda marca mais mencionada pelos entrevistados foi a SRAM, que, apesar de também ser um dos FC da Órbita, não é o seu fornecedor principal, visto que, os clientes finais demonstram uma preferência superior pela Shimano, chegando mesmo os respondentes a salientar que a Shimano é uma referência no setor da bicicleta, como se verifica dos excertos seguintes das entrevistas efetuadas:

- Ent 04 – “[A Shimano] são líderes mundiais e, portanto, e nesta área da bicicleta são uma referência incontrolável e é uma marca com a qual toda a gente tem que trabalhar.”*
- Ent 02 – “A Notoriedade da Shimano ganha em relação à SRAM... Mas muito. Não é, de maneira nenhuma, comparável, em termos de nome. É considerado topo de gama. SRAM é considerado bom, mas não é considerado ao nível da Shimano.”*
- Ent 03 - “Nós usamos diversos componentes, incluindo componentes diretamente concorrentes da Shimano. Agora, o que utilizamos mais são, realmente, os da Shimano porque é o que o mercado quer. (...) É o que o mercado valoriza”;*

A última afirmação revela claramente a presença do efeito *pull* gerado pela procura derivada dos clientes finais, sendo a Órbita e os restantes OEM compelidos a comprar componentes à Shimano e a manter-se fiéis a esta marca. Pode-se, portanto, concluir que a Notoriedade influencia a Fidelidade à Marca, tal como proposto por Kevin Lane Keller (2003).

## **B. Imagem de Marca**

Sendo a imagem o conjunto de associações e perceções que o comprador guarda na sua mente sobre a marca, propôs-se no modelo teórico que esta dimensão fosse analisada segundo quatro subdimensões: Associações à Marca, Qualidade Percebida, Satisfação e Confiança.

### **B1. Associações à Marca**

Os principais atributos associados à marca Shimano, segundo os representantes da Órbita entrevistados, são a qualidade e fiabilidade dos componentes daquele FC e a entrega atempada das encomendas. Estas associações estão espelhadas, por exemplo, nas frases seguintes proferidas pelos entrevistados deste estudo:

- Ent 04 - A Shimano é, indiscutivelmente, um líder. É líder mundial que se afirma num país, que só por si, e durante muito tempo, era uma garantia de qualidade e de fazer bem feito que é o Japão.”;*
- Ent 07 - "Não posso deixar de referir a Shimano porque a Shimano é o monstro mundial de componentes de bicicletas pela fiabilidade porque é japonesa e pela segurança o que nos dá em termos de respeitar compromissos connosco, de entregar na data acordada (...) A Shimano é japonesa é perfeição, fiabilidade”;*
- Ent 08 - "Mas a Shimano tem um bocadinho esse fator de ser uma marca conhecida e associada a coisas com o mínimo de boa qualidade. (...) O controle de qualidade é bastante bom, as coisas vêm a funcionar.”.*

A última declaração aqui transcrita denota a ligação entre a Notoriedade, as Associações e a Qualidade Percebida da marca do fornecedor, confirmando a proposta de Gordon et al. (1993). Observa-se, ainda, que as associações à Shimano são eminentemente

racionais, referindo-se, por exemplo, à entrega atempada e à inexistência de defeitos de fabrico.

## **B2. Qualidade percebida**

O que se entende sobre o que é qualidade depende se esta está a ser observada em termos objetivos ou subjetivos.

A noção de qualidade objetiva prende-se com o número de defeitos dos produtos de uma marca e com essa marca responde em situações de deteção de lote com defeitos. Nesse aspeto, a Shimano encontra-se muito bem vista pela Órbita como se pode comprovar pelas declarações de dois dos entrevistados ligados aos departamentos de produção e vendas:

*Ent 06 - “Nesse aspeto estamos muito satisfeitos por uma razão muito simples: nós se comprarmos 1.000 peças, nós vamos incorporar 1.000 peças e... se comprarmos 5.000 vamos incorporar 5.000 porque elas são todas... dá-nos a garantia que todas as peças que nós compramos estão em condições, estão boas. É o zero defeitos... parece incrível, mas constata-se e são muito rápidos a responder, por exemplo, ... há pouco tempo tiveram um problema que eles próprios detetaram, apesar de não ter acontecido nenhum caso conhecido no mercado, detetaram um problema, um potencial problema num travão e mandaram recolher tudo, e exatamente reparar tudo e devolver tudo no prazo muito breve de uma semana e meia.”;*

*Ent 07 – “Problemas com a Shimano?! Arrisco-me a dizer que nunca aconteceu... Também não os tive na SRAM!.... É assim, aconteceu uma vez, houve um problema numa peça, mas esse problema foi detetado no Japão e eles [Shimano] recolheram tudo em Portugal e na Europa e resolveram o problema numa semana e repuseram as peças outra vez cá. Isso mostra a eficiência deles, não é? Além de eficazes foram eficientes.”.*

Entre os compradores operacionais esta qualidade objetiva é relevante no processo de tomada de decisão de compra, uma vez que uma fraca qualidade de fornecimento pode ter fortes impactos nos custos de produção. Contudo, a qualidade objetiva, por si só, não justifica o comportamento de compra da Órbita. O entrevistado 07 refere que este OEM também nunca teve problemas com a fiabilidade dos produtos fornecidos pela SRAM, pelo que, em caso de paridade, de qualidade objetiva, a diferença de atitude no processo de decisão de aquisição de componentes a um ou a outro fornecedor depende da Qualidade Percebida que cada uma das marcas goza entre os compradores organizacionais.

Como se referiu aquando da definição das variáveis do modelo de gestão do Capital de Marca formulado no capítulo 3, a Qualidade Percebida resulta da avaliação subjetiva

que o comprador faz sobre a adequabilidade do uso dos produtos a adquirir. No caso dos componentes das bicicletas, a avaliação feita pelos OEM sobre a adequabilidade do uso dos componentes de determinado FC depende fortemente das necessidades expressas pelos consumidores finais. Recorde-se ainda que os utilizadores das bicicletas não convencionais têm três perfis distintos (desporto, do lazer ou da mobilidade), pelo que as diferentes necessidades de cada grupo de ciclistas fazem alterar o seu entendimento do que é a Qualidade Percebida como ilustra a transcrição seguinte:

*Ent 04 – “Hoje em dia, há vários níveis de qualidade e vários níveis de perceção de qualidade. Nós entendemos que a perceção de qualidade e a qualidade efetiva também varia muito função dos perfis dos consumidores. O que é qualidade para um significa conforto, significa fiabilidade, significa segurança; para o outro significa design, para outro significa performance, para outro significa peso. (...). Temos consciência que alguém que está na dimensão desportiva privilegia o design ou peso ou peso e o design. Quem procura uma solução para o dia a dia está mais preocupado com a segurança, com o conforto, com a qualidade com a fiabilidade do produto. Quer uma bicicleta bonita, quer uma bicicleta confortável, enfim, não é por 200 ou 300 gramas que escolhe a bicicleta A ou B. Portanto, temos aqui, na construção do nosso portfólio, que atender a esses diferentes perfis de consumidores que correspondem à valorização de diferentes necessidades e, por isso, os componentes que colocamos têm de ser diferentes de perfil para perfil”*

Assim, conclui-se que se a perceção da qualidade da Shimano por parte da Órbita se prendesse apenas com a funcionalidade do produto, os componentes da Shimano até poderiam ser substituídos por outros de uma marca concorrente, no entanto, o sucesso da estratégia IB faz com que a preferência da Órbita se concentre nos produtos daquele FC como é ilustrado nas afirmações subsequentes:

*Ent 04 – “É possível substituir [a Shimano] com qualidade. Não é a única marca com qualidade. Mas é aquela que é a mais desejada pelo mercado. E é mérito deles...”;*

*Ent 08 – “Há marcas equivalentes à Shimano. A Shimano é, talvez, a marca mais conhecida. Muitos fabricantes, especialmente, nos anos 90 tinham muito orgulho em por autocolantes a dizer Shimano - havia até aquele mito que a bicicleta era Shimano - a Shimano nunca fabricou bicicletas. Mas é uma marca que faz material para toda as gamas, desde a mais económica até à mais cara, e tem sempre o mínimo de qualidade que as pessoas reconhecem... “Isso é uma coisa boa.” ... Claro que há outras marcas equivalentes que fazem coisas de preços similares e funcionam bem também. Mas a Shimano tem um bocadinho esse fator de ser uma marca conhecida e associada a coisas com o mínimo de boa qualidade.”*

*Ent 03 – “Nós usamos diversos componentes, incluindo componentes diretamente concorrentes da Shimano. Agora, o que utilizamos mais são, realmente, os da Shimano porque é o que o mercado quer. (...) O mercado valoriza. Determinados segmentos valorizam existirem componentes Shimano nas bicicletas. Mas aí é “across the board”, portanto, é qualquer fabricante. E os componentes têm vários níveis de preço e de qualidade e nós temos oferta de um espectro bastante alargado. (...) Alguns clientes só compram se tiver, sobretudo a partir de um “price point”.”*

Os resultados encontrados nas entrevistas realizadas no âmbito deste trabalho confirmam

que o sucesso de uma estratégia IB, leva a que os OEM sejam obrigados a incluir nos seus produtos os componentes do FC, se quiserem permanecer no mercado, atingindo desta forma pelo menos um ponto de paridade com as suas congéneres, mas que a inclusão de uma marca de ingredientes como a Shimano funciona como uma garantia de autenticidade dos componentes e incrementa a qualidade percebida do produto final, tal como defendido por Malaval & Bénaroya (2012), além disso, a com maior Notoriedade da Shimano e a perceção de qualidade superior em relação aos seus concorrentes diretos funciona como uma forma de diferenciação do produto final, o que tem um impacto positivo na Fidelização, tal como defendido por Akshay R. Rao et al. (1999). Complementarmente, observou-se ainda que as associações positivas que a Órbita faz à Shimano, influenciam positivamente a Qualidade Percebida dos produtos / marca daquele fornecedor organizacional, o que confirma a proposta de Gordon et al. (1993) e os resultados alcançados por Biedenbach & Marell (2010) e Bendixen et al. (2004) no âmbito do Capital de Marca B2B.

### **B3. Satisfação**

A longa relação comercial da Órbita com a Shimano com trocas frequentes há mais de 25 anos é reflexo da satisfação que o OEM tem com aquele fornecedor de componentes, uma vez que existem no mercado soluções alternativas. De entre os entrevistados da Órbita não se encontrou nenhum que relatasse pelo menos uma situação de insatisfação com a Shimano. Os entrevistados 07, 08 e 09, ligados aos departamentos de produção e vendas, assinalam a satisfação da Órbita com os componentes da Shimano justificando esse elevado grau de satisfação com a ausência de defeitos nas peças decorrente do apertado sistema de controlo de qualidade daquele FC, na sua rápida resposta em situações de deteção de desconformidades nas peças e na capacidade e disponibilidade de fornecimento do representante da Shimano em Portugal em casos de procura pontual excecional, pelo que se mantém a intenção da Órbita em comprar no futuro os componentes da Shimano e recomendar este FC. Observa-se, pois, que os argumentos aqui apresentados indicam que a Qualidade Percebida é um antecedente da Satisfação. Apesar de nos estudos efetuados relativos ao capital de marca efetuados no mercado B2B, não existir nenhuma investigação que identifique a Qualidade Percebida como antecedente da Satisfação, observa-se que Taylor et al. (2007) mostram que a unicidade

e favorabilidade das atitudes/associações à marca influenciam positivamente as avaliações da Satisfação e que a Satisfação influencia a Fidelidade Atitudinal (Recomendação). Contudo, estes autores advogam que a Satisfação é uma consequência de um elevado Capital de Marca, em linha com o proposto por D. A. Aaker (1996a) que defende que a Satisfação é uma medida de Fidelização. Ao contrário do defendido por Taylor et al. (2007), os resultados obtidos na presente pesquisa são consonantes com a sugestão de Kevin Lane Keller (1993) afirma que a favorabilidade (Satisfação) é um elemento que regula os atributos associados à marca e que contribui para a formação da sua Imagem, defendendo-se, desta forma, que a Satisfação é um antecedente da Fidelização.

#### **B4. Confiança na Marca**

A Confiança depositada pela Órbita na Shimano assenta principalmente, segundo os entrevistados representantes daquele OEM, na profunda e longa relação existente entre estas duas empresas quer em termos de participação no capital quer em termos de transações comerciais.

O entrevistado 01 explica, na sua entrevista, que a SCVouga, atual distribuidor oficial da Shimano em Portugal, deteve desde a fundação da Órbita, em 1971, até 2015, 5% do capital social daquele OEM. O referido entrevistado ingressou nos quadros da Órbita 1988 e, durante 11 anos foi responsável pelo departamento de produção e vendas e como era detentor de um forte conhecimento do mercado das bicicletas e dos seus componentes, sugeriu à Órbita o reforço das relações comerciais com a Shimano. Esta ligação comercial foi aprofundada, em 1991, com o início da distribuição dos componentes da Shimano em Portugal por parte da SCVouga. Atente-se, todavia que o relacionamento anteriormente já estabelecido com a sede da Shimano no Japão, permitiu que a Órbita tenha continuado até aos dias de hoje a efetuar encomendas diretamente à entidade-mãe daquele FC, só recorrendo à SCVouga para obtenção de *know-how* e para acorrer a situações inesperadas de picos de procura. A íntima relação desenvolvida entre a Shimano, a Órbita e a SCVouga levou a que o entrevistado 01 fosse convidado para chefiar a representação da Shimano em Portugal, tendo este convite sido aceite em janeiro de 2000, mantendo-se o entrevistado ainda nessas funções até aos dias de hoje.

Morgan & Hunt (1994) defenderam no seu estudo que a Confiança o pilar fundamental para o desenvolvimento e manutenção de uma relação duradora. Gordon et al. (1993) realçam, no seu estudo que, os mercados organizacionais são caracterizados pela existência de relacionamentos duradouros. O caso em análise ilustra claramente os resultados apresentados por aqueles autores. A estreita e longa história relacional entre a Órbita e a Shimano assenta na Confiança entre aqueles dois agentes do mercado B2B e é referenciada pelos representantes da Órbita entrevistados como sendo uma vantagem, como se observa nos relatos seguintes:

- Ent 04 – “Nós temos uma relação de muitos anos com a Shimano, por exemplo. Aliás, uma das empresas que esteve na origem da Órbita é, atualmente, há já vários anos, o distribuidor nacional com maior expressão da Shimano (...) O facto de sermos uma OEM com uma relação que já vem desde 91 - são quase 30 anos de relação com a marca - dá-nos quase um “track record” em termos de ligação direta, mesmo usando os serviços do distribuidor local, muito forte e permite-nos, ao nível das encomendas e da gestão dos componentes, de ter uma resposta mais consistente que outros fornecedores. (...) em termos de indústria, é muito importante que haja estabilidade nas relações, nos fornecimentos, nas cadeias de fornecimento para termos..., sendo um pequeno produtor em termos europeus, pelo número de bicicletas que fazemos, pela dimensão da nossa encomenda média, pela dimensão do nosso portfolio, ter um peso relativamente interessante junto de um fornecedor não é fácil (...) tem a ver também com uma lógica de empresa japonesa, de valorizar o tempo da relação e a idade das relações num determinado espaço. Nós somos, possivelmente, o OEM mais antigo em Portugal e um dos mais antigos da Europa... E esta antiguidade dá-nos credibilidade.”;*
- Ent 03 – “a Órbita é a única empresa portuguesa que tem a capacidade de comprar diretamente na Shimano. As encomendas são colocadas diretamente na Shimano [e este privilégio deve-se] provavelmente porque a Shimano também reconhecerá na Órbita um bom parceiro. E porque é uma relação já com muitos anos.”;*
- Ent 06 – “O importador, ... isso também tem uma explicação, ... o importador Shimano em Portugal já foi acionista da Órbita e o bom relacionamento ajuda a que se utilize maioritariamente Shimano e porque nós conseguimos comprar diretamente à Shimano, diretamente a sede no Japão (...) devido ao nosso o relacionamento e porque temos crédito, bom nome no mercado, ... Porque a Shimano não vende diretamente a qualquer pessoa (...) Entre a Órbita e a Shimano existe uma relação comercial sólida, simplesmente. Com importador é uma relação mais informal, mais.... É quase como se fossemos colegas de trabalho diretos porque podemos resolver as situações mesmo simplesmente pelo telefone. Porque hoje em dia não é assim tão frequente como isso, ... porque nós conhecemo-nos pessoalmente... e a nível de trabalho e temos uma relação de Confiança muito grande. (...) inclusive a pessoa responsável pela Shimano em Portugal já foi funcionário da Órbita... e tudo isso tem influência.”;*
- Ent 07 – “Atenção que o mundo do ciclismo é muito pequenino, apesar de ser tão grande é muito pequenino (...) Toda a gente se conhece e o facto de se conhecerem ajuda bastante..., se precisarmos ... é o “tu cá tu lá”, “consegues-me desenrascar isso, pá?”, “vou tentar” (...) em Portugal só há duas empresas que podem comprar diretamente à Shimano no Japão. Que é a Órbita e uma concorrente nossa - A Esmaltina - são os únicos, os outros têm que comprar ao distribuidor, e para nós isso é uma vantagem.”*

O elevado nível de Confiança existente entre a Shimano e a Órbita é fundamental para a obtenção de uma forte fidelização. Os excertos das entrevistas agora transcritos revelam que a Confiança depositada no fornecedor influencia de forma determinante o processo de tomada de decisão de compra, uma vez que a profundidade e durabilidade do relacionamento é, nos mercados organizacionais, um dos pilares fundamentais para a construção da fidelidade tal como provado por Caceres & Papparoidamis (2007), o que faz com que a Confiança se constitua como uma variável importante na explicação do Capital de Marca.

### **C. Fidelização à Marca**

Fidelidade à Marca é a probabilidade de os consumidores trocarem a marca por uma sua concorrente quando esta realiza alguma mudança no produto ou no preço (D. A. Aaker, 1991). A Fidelização pode ser decomposta em Fidelização Comportamental e Fidelização Atitudinal (van Riel et al., 2005), pelo que, nesta pesquisa foram analisadas estas duas vertentes.

#### **C1. Fidelização Comportamental**

A elevada Notoriedade da Shimano, as fortes Associações à qualidade e à fiabilidade dos seus produtos, a elevada Qualidade Percebida, a Satisfação e a estreita relação de Confiança entre a Órbita e a Shimano coadjuvada pelo efeito *pull* decorrente do sucesso da estratégia IB, leva a que a Órbita exiba uma forte fidelização comportamental àquele FC. Segundo os entrevistados da Órbita, este OEM, para satisfazer um largo espectro de clientes, encomenda à Shimano diversos componentes de diferente relação qualidade-preço e incorpora-os nas suas bicicletas de cidade, lazer e desporto. Contudo, não se pode afirmar que a aquisição daqueles componentes seja efetuada por mero hábito pois a contínua introdução de inovações nos componentes obriga a que a Órbita tenha de avaliar a sua adequabilidade às necessidades dos seus clientes finais e proceder ao desenvolvimento de novos quadros que acolham estas inovações. Assim, para além da inovação constante, a distância geográfica e o extenso período de entrega praticado pela Shimano (cerca de 4 a 6 meses), obriga a que a Órbita tenha de fazer uma boa gestão dos *stocks* para que estes não se tornem obsoletos nem demasiado onerosos, mas assegurando sempre que não se verificam quebras de produção (possuindo um *stock* de

segurança de dois meses). Para manter este nível adequado de *stocks* e alimentar a sua linha de produção, a Órbita coloca junto da Shimano encomendas com uma cadência trimestral há já vários anos, sendo neste fornecedor de componentes mecânicos que despense a maior fatia do seu orçamento. Esta elevada Taxa de Recompra, Frequência de Compra e Proporção de Compra é acompanhada por uma recorrente Sequência de Recompras dos componentes àquele FC. Em caso excepcional de quebra de fornecimento, a Órbita admite ter já substituído componentes periféricos (nunca as mudanças) por peças de outras marcas concorrentes da Shimano nos modelos de bicicletas urbanas, onde a inclusão de peças da Shimano é desejável, mas não se constitui como um requisito obrigatório para a concretização da compra. Todavia, nesses períodos regista-se uma acentuada diminuição das vendas, pelo que a Órbita é “obrigada” a voltar a comprar à Shimano. Confirma-se deste modo, que as diferentes subdimensões da Fidelização Comportamental apontadas por Dick & Basu (1994), Romaniuk & Nenycz-Thiel (2010), Nam et al. (2011) e van Riel et al. (2005), podem ser utilizadas para validar a reposta comportamental à marca. A presente pesquisa confirma os resultados de Rauyruen et al. (2009) que demonstram que a Fidelidade Comportamental (Repetição de Compra e Proporção de Compra) tem como antecedente a Qualidade Percebida.

## **C2. Fidelização Atitudinal**

O clima de bom relacionamento entre a Órbita e a Shimano, a elevada Perceção de Qualidade e a Satisfação com o desempenho dos componentes daquele FC, desenvolveu nos entrevistados da Órbita um conjunto de atitudes favoráveis em relação à continuação das suas relações comerciais. Além disso, os representantes da Órbita entrevistados afirmam que até poderiam pensar em trocar de FC se os seus clientes finais alterassem a sua perceção sobre a excelência das peças da Shimano. No entanto, consideram que tal opção não é credível que se verifique num futuro próximo, pelo que aquele fabricante de bicicletas reafirma a sua intenção de continuar a comprar a maior parte dos componentes mecânicos à Shimano. A análise do conteúdo das entrevistas efetuadas confirma, portanto, as conclusões de diferentes trabalhos académicos anteriormente apresentados, em que é defendido que as intenções de compra futura são positivamente influenciadas pela elevada Notoriedade (Jalilvand et al., 2011),

Associações à Marca (Jalilvand et al., 2011); Qualidade Percebida (Jalilvand et al., 2011; Linder & Seidenstricker, 2018), pela Satisfação (Rambocas et al., 2018) e pela Confiança (Biedenbach & Marell, 2010) e que a implementação de uma estratégia IB reforça as intenções de compra dos componentes por influência do efeito *pull* (Newmeyer et al., 2014; Swaminathan et al., 2012).

Outro indicador de Fidelização Atitudinal apontado no modelo de investigação formulado nesta tese foi a disponibilidade dos compradores organizacionais para pagar um preço superior pelos produtos de determinado fornecedor em relação a ofertas similares. Os entrevistados da Órbita afirmam que uma subida dos preços praticados pela Shimano não influenciaria as suas intenções de compra futuras por dois motivos: primeiro porque na realidade não seria a Órbita a suportar este incremento de preço, uma vez que o mesmo seria transferido para os consumidores finais, segundo porque a posição Órbita em relação aos seus concorrentes não seria afetada pois o aumento do preço era algo que influenciaria todos os OEM. Os resultados empíricos da investigação realizada no âmbito desta tese corroboram os estudos efetuados no mercado B2B efetuados por Hutton (1997) e Bendixen et al. (2004) que indicam que os consumidores organizacionais admitem suportar um encargo superior para adquirirem uma marca que já conhecem, ou seja, observa-se que a Notoriedade tem um efeito positivo na disponibilidade para pagar um Preço *Premium*. Recorde-se ainda que no único trabalho apresentado até à atualidade que visa analisar o Capital de Marca numa situação de IB, apresentado por Pfoertsch & Chen (2011), se afirma que a única variável que deve ser utilizada para analisar o Capital de Marca no relacionamento B2B é a *Receitas Prémio = Preço Prémio x Vendas Prémio*. No caso de estudo em análise, o incremento da fidelidade da Órbita em relação à Shimano também pode ser observado por esta variável, uma vez que os entrevistados da Órbita reconhecem que o consumidor final está disposto a pagar um valor superior por uma bicicleta que incorpore componentes da Shimano do que uma que não tenha e que quando, por motivos pontuais de quebra no fornecimento das peças da Shimano, substituem os componentes deste FC por peças de marcas concorrentes regista-se um decréscimo das vendas.

A Fidelidade Atitudinal também tem como indicador a disponibilidade dos compradores efetuarem Recomendações favoráveis sobre a marca a outros potenciais compradores

(Dick & Basu, 1994). Os entrevistados representantes da Órbita afirmam que a Shimano, sendo a líder de mercado e tendo uma longa história de qualidade de produto não necessita de recomendações adicionais. Contudo, se fossem solicitadas à Órbita recomendações sobre a Shimano, os entrevistados afirmam que estariam confortáveis para apresentar boas indicações sobre aquele FC dada a Confiança que nele depositam. Por exemplo, o entrevistado 04 afirma que salientaria, para além da qualidade e fiabilidade dos materiais da Shimano, que este FC oferece um excelente suporte técnico e comercial aos OEM, detém um profundo conhecimento técnico e uma capacidade de inovação contínua que visa responder às necessidades que diariamente os ciclistas expressam. Esta recomendação enunciada pelo entrevistado 04, coincide com os dados secundários recolhidos em que se observa que o investimento da Shimano em I&D remonta aos anos 60, sendo ainda hoje reconhecida pela sua capacidade de introduzir continuamente novos produtos e inovações radicais que alteram o panorama da indústria da bicicleta (Barth et al., 2002; Gabrieleto, 2015; Kotler & Pfoertsch, 2010; Shimano Inc., 2018a). O entrevistado 06 reforça esta ideia, indicando que a Shimano tem um leque de oferta alargado que permite satisfazer as necessidades da generalidade dos segmentos de mercado, mas, por uma questão de gosto pessoal, afirma que, se o objetivo fosse equipar bicicletas topo de gama de nichos profissionais de BTT ou de estrada aconselharia a utilização de peças da SRAM e da Campagnolo, respetivamente. Conclui-se assim que também neste caso, as Recomendações favoráveis são um indicador de Fidelização Atitudinal conforme defendido por autores como Bendixen et al. (2004) e Rambocas et al. (2018) e que são positivamente influenciadas pela Qualidade Percebida (Biedenbach & Marell, 2010; Rauyruen & Miller, 2007; van Riel et al., 2005).

Após a análise de todas as variáveis indicadas no modelo apresentado no terceiro capítulo deste trabalho como explicativas do Capital de Marca no relacionamento B2B observa-se que nenhum dos determinantes do Capital de Marca pode ser descartado na explicação de “Como é que o fabricante percebe a relevância do Capital de Marca de um componente (*ingredient brand*)?”, uma vez que a elevada Notoriedade da Shimano influencia as Associações à Marca e a Fidelização e observa-se que as Associações afetam positivamente a Qualidade Percebida e esta tem um efeito positivo na Satisfação,

a qual, juntamente com a Confiança afetam positivamente a Fidelização Comportamental e Atitudinal da Órbita. Este elevado grau de Fidelização traduz um elevado Capital de Marca Shimano, quando este é analisado exclusivamente no mercado B2B.

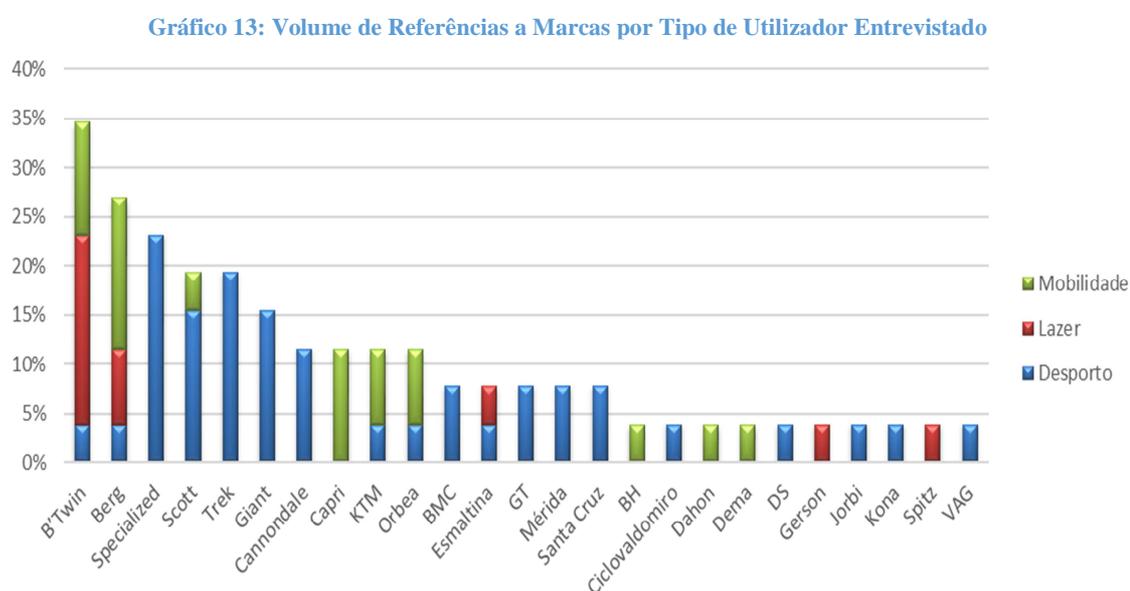
### **6.3.2 Relacionamento B2C**

A análise do Capital de Marca no contexto dos mercados de consumo final é alvo de estudo há cerca de 30 anos. Todavia, como se observou, ainda não foi possível encontrar um modelo que seja universalmente aceite. Em regra, tais modelos concentram-se apenas no relacionamento B2C não levando em consideração as potenciais influências que o consumidor final pode sofrer com a comunicação dos FC no âmbito de uma estratégia IB. No único modelo apresentado até ao momento que toma em consideração tais influências apresentado por Pfoertsch & Chen (2011), os autores afirmaram que, para analisar o Capital de Marca no âmbito do relacionamento B2C, devem ser utilizadas as variáveis propostas por D. A. Aaker (1991) [Notoriedade, Associações à Marca, Qualidade Percebida e Fidelização], adicionando-lhe uma quinta dimensão, a Confiança. No modelo proposto no capítulo 3, sugeriu-se analisar o Capital de Marca *Host* (Órbita) usando as mesmas variáveis que Pfoertsch & Chen (2011) acrescentando-lhe a dimensão da Satisfação, para responder à questão Q<sub>2</sub>: Como é que o cliente final percebe a relevância do Capital de Marca do fabricante?, ou seja, tendo em conta o OEM selecionado para a realização desta pesquisa, Como é que os ciclistas percebem a relevância do Capital da Marca Órbita?. Recorde-se ainda que, ao ser descrito o mercado de consumo final das bicicletas, detetou-se que este se dividia em bicicletas elétricas e bicicletas convencionais, tendo o primeiro segmento sido descartado pela sua reduzida dimensão e o segundo segmento, considerados apenas os consumidores finais individuais, os quais foram subdivididos em três novos segmentos de acordo com a utilização dada à bicicleta pelos ciclistas: desporto, lazer e mobilidade. Os resultados obtidos revelam que estes três grupos percebem o Capital de Marca de forma distinta, pelo que, nesta secção, serão explanadas distinções existentes nas determinantes do Capital de Marca para cada um daqueles subgrupos.

#### **A. Notoriedade**

Um dos requisitos de seleção dos participantes do presente estudo foi a obrigatoriedade de estes terem adquirido uma bicicleta da marca Órbita nos últimos dois anos. Por este motivo, a inexistência de Notoriedade da Órbita não se coloca entre os inquiridos. Recorde-se que foi necessário definir este requisito para que se pudesse restringir a população do estudo aos compradores daquele OEM, dado que seria impossível analisar o efeito da estratégia IB para todas as marcas de fabricantes devido à elevada fragmentação deste mercado caracterizado pela existência de inúmeras PME (CONEBI, 2017; CONEBI & EBMA, 2017)). A escolha da Órbita, como vimos, assentou, entre outros motivos, na observação que esta era a PME fabricante de bicicletas com maior presença no prémio PME Líder / Excelência.

Verificou-se ainda que, dos 27 consumidores finais entrevistados, a referência à Órbita em primeiro lugar efetivou-se em 21 casos, revelando, portanto, ser esta a marca *Top-of-mind*. Para além da Órbita, no conjunto foram ainda referenciadas mais 25 marcas distintas, de entre as quais se destacam a B'Twin e a Berg, como se observa no Gráfico 13 seguinte:



Fonte: Elaboração própria

Cada participante, para além da Órbita, referiu, em média, mais 3 marcas de fabricantes de bicicletas. Todavia, o conjunto das marcas apontadas não é o mesmo para os 3 grupos de consumidores entrevistados. Enquanto que os utilizadores das bicicletas para mobilidade e lazer evocam mais vezes a B'Twin e a Berg, os desportistas aludem

principalmente à Specialized, à Trek, à Scott e à Giant. Acredita-se que a desigualdade de Notoriedade das marcas identificadas se deve ao envolvimento que cada grupo de consumidores tem com esta categoria de produtos, ao leque de oferta disponibilizado por cada marca e aos contactos anteriores com as marcas (seja pela sua aquisição ou pelo contacto com os vendedores das lojas retalhistas). Além disso, apesar de as marcas mais referenciadas, para além da Órbita, serem a B'Twin e a Berg, as quais são comercializadas por grandes superfícies de venda de artigos desportivos, os ciclistas entrevistados afirmam preferir adquirir as bicicletas (e os componentes) em lojas físicas especializadas pela possibilidade de, não só poderem verem / experimentarem o material, mas principalmente por poderem ser aconselhados pelo vendedor. Assim, o vendedor constitui-se num dos agentes influenciadores do processo de tomada de decisão de compra. Dos resultados alcançados prova-se que, tal como D. A. Aaker (1991) refere, a notoriedade das marcas resulta da sua experiência passada de aquisição e uso da marca.

## **B. Imagem de Marca**

### **B1. Associações à Marca**

Os consumidores entrevistados referem-se à Órbita como sendo uma das últimas marcas de fabricantes de bicicletas sedeadas em Portugal com capitais exclusivamente portugueses e que, pela sua antiguidade, foi a marca da primeira bicicleta que a generalidade dos inquiridos teve na infância. Por este motivo, os entrevistados afirmam ter estabelecido com a Órbita uma relação emocional, a qual, em alguns casos, foi determinante para a compra da atual bicicleta. Segundo estes consumidores, apesar da marca ter sabido acompanhar o mercado e oferecer velocípedes para a mobilidade, lazer e desporto, a Órbita destaca-se por apresentar bicicletas mais cidadinas, que, em muitos dos modelos, têm um *design vintage* que recorda as “pasteleiras” antigas ou as bicicletas holandesas. A oferta deste tipo de velocípedes é uma aposta assumida da Órbita, que desta forma tenta responder ao saudosismo que os clientes nutrem pela marca (Ent 02 e 04). Nos modelos de gestão do Capital da Marca propostos para o mercado B2C identificados na Tabela 12, a nostalgia não foi identificada como sendo um dos elementos que pode influenciar esse capital. Todavia, num estudo recente, Yüce, Samsa, & MeriçKamile (2019) mostram que a Nostalgia influencia a

Notoriedade, a Imagem, a Qualidade Percebida e a Fidelidade, nomeadamente entre os consumidores da faixa etária dos 26-33 anos, pelo que, no atual estudo, esta pode também ser uma associação relevante para o estudo do Capital de Marca. Estes autores referem ainda que anteriormente J. C.-c. Chen (2014) haviam provado que as embalagens que apelam à Nostalgia têm um efeito positivo na Satisfação dos consumidores.

Os consumidores chamam ainda a atenção que as bicicletas da Órbita, seja qual for a gama utilizada, se caracterizam pela boa relação qualidade-preço e pelo conforto, fiabilidade e durabilidade dos quadros, conforme se pode observar na nuvem de palavras patente na Figura 22.

Figura 22: Associações à marca Órbita Efetuadas pelos Consumidores Finais



Fonte: Elaboração própria, Output do NVivo

Os resultados desta investigação revelam que, tal como defendido por Kevin Lane Keller (1993), as experiências com a Marca são a base para a construção de associações significativas em relação à marca, o que só é possível se o consumidor conhecer a marca, pelo que se prova que a Notoriedade e as Associações à marca estão intimamente relacionadas.

## B2. Qualidade percebida

Os dois primeiros motivos usados pelos ciclistas entrevistados para justificar a qualidade dos produtos da Órbita prendem-se com uma métrica de qualidade objetiva: a inexistência de avarias nas bicicletas da Órbita ou a sua rápida resolução por parte da marca. Yoo et al. (2000), no âmbito dos mercados de consumo final, provaram que a ausência de problemas nos momentos de consumo e as boas experiências com a marca

na supressão das suas necessidades, influencia a Qualidade Percebida e consequentemente o Capital de Marca.

Em termos subjetivos, a Qualidade Percebida da Órbita é justificada, nomeadamente, pelos mesmos argumentos apresentados para estabelecer as associações à marca, ou seja, a longevidade da marca Órbita no mercado, a origem portuguesa, a relação emocional de nostalgia, a relação qualidade-preço, o conforto e a durabilidade. As afirmações seguintes ilustram estes argumentos:

Ent 21 - *“Acha que se eu não pensasse que são de qualidade comprava uma?!? A Órbita é uma marca que construiu “nome” no mercado pela sua qualidade. Se não fossem de qualidade já tinham ido à falência, ... As bicicletas são boas, são confortáveis e muito resistentes, duram uma vida”;*

Ent 17 - *“A Órbita tem a história que tem no nosso mercado. Para mim a marca está para lá de comprovada. (...) A marca para mim é um símbolo nacional. Acima de tudo, é um símbolo de que nós sabemos fazer algo com qualidade, por vezes, com limitação de recursos que ainda existem certos aspetos do nosso país... e fazê-lo durante tantos anos e fazê-lo bem! (...) A Órbita é uma marca muito antiga e porque foi a marca da primeira bicicleta que tive desenvolvi um carinho especial por ela, mas isto não chega para comprar... (...) Eu quando comprei estas duas bicicletas da Órbita valorizei primeiro a qualidade de construção comprovada pelos muitos anos da marca no mercado e o facto de ser portuguesa”;*

Ent 22 - *“Este é um bom exemplo para provar que o produto nacional tem qualidade e pode ser tão bom ou melhor do que outro qualquer produzido lá fora... e a preços competitivos.”;*

Ent 19 - *“Para mim a Órbita é uma marca de bicicletas portuguesas que me orgulho de ter, e que faz algumas bicicletas com uma excelente relação qualidade-preço.”.*

A análise da primeira afirmação confirma que a Qualidade Percebida é um dos motivos pelos quais uma aquisição é realizada, tal como proposto por D. A. Aaker (1991). Além disso, o facto de a Órbita ter sido a marca da primeira bicicleta da generalidade dos ciclistas entrevistados fez com que eles, desde muito cedo, tomassem contacto com a marca e desenvolvessem uma relação afetiva com esta marca, mas a repetição da compra permitiu que aprofundar as associações que os ciclistas fazem na sua mente à marca (durabilidade, fiabilidade, boa relação qualidade-preço, nacionalidade portuguesa) e que servem de base à perceção de elevada qualidade dos produtos desta marca. Estes resultados são consonantes com as investigações desenvolvidas por Buil et al. (2013) e Vukasović (2016) que afirmam que a Notoriedade da Marca tem uma influência positiva nas Associações e na Qualidade Percebida. Estes dados confirmam ainda a assunção de Esch et al. (2006) de que as Associações à Marca influenciam a Qualidade Percebida.

A boa percepção da qualidade das bicicletas da marca levantou a dúvida sobre a possibilidade de se ter selecionado uma amostra enviesada dada a reduzida expressão da Órbita no mercado português. Dois dos entrevistados justificaram a situação da seguinte forma:

Ent 24 – *“estamos a falar de uma marca nacional, pequena, que acho que não tem muito dinheiro para usar em publicidade, e segundo sei, que vende quase tudo para o estrangeiro, por isso vê-se pouco por cá... Para mim as bicicletas da Órbita são de qualidade...”*

Ent 17 - *“Agora uma pessoa se sair com um grupo de 30 ou 40 amigos para pedalar, muito provavelmente a única Órbita vai ser a minha. Mas, se calhar, depois de vista e analisada, haverá mais gente a ter interesse. isto é aquele pau de dois bicos: Não é vista o suficiente, então não é falada o suficiente, ninguém compra! E como ninguém compra, não é vista o suficiente! É cíclico. Eu sigo a Órbita pelo Facebook... dá para perceber que já tem um nível... um bom nível de atletas do BTT a utilizarem marca. [...] acho que é importante o investimento que dê uma visibilidade extra, porque faz falta a visibilidade!”*

As declarações do entrevistado 24 confirmam a qualidade percebida da bicicleta e chamam a atenção para o elevado volume de exportações que foi identificado no capítulo anterior. Recorde-se que, segundo os dados secundários recolhidos para a descrição da Órbita, se observou que esta empresa cerca de 80% da sua produção para vários países da Europa (nomeadamente Espanha, França, Alemanha e Reino Unido), Norte de África e América do Sul (Capucho, 2018; Neves, 2015; Ver Portugal, 2012), pelo que se acredita que aqueles entrevistados tenham dado a correta justificação para a situação encontrada e mostrando que a amostra escolhida, através do mecanismo “bola de neve”/conveniência não foi uma amostra enviesada.

### **B3. Satisfação**

A satisfação de um comprador com uma determinada marca é dada pela diferença entre o real desempenho da marca e as expectativas que o consumidor tinha sobre aquele desempenho (R. L. Oliver, 1980). No caso da Órbita, a totalidade dos entrevistados no presente estudo afirmam estarem satisfeitos com as bicicletas desta marca, confirmando que o desempenho daquele produto é consonante com as suas expectativas, justificando esta satisfação com os mesmos argumentos que apresentaram para explicar a elevada Qualidade Percebida da marca: a ausência de situações de avaria, a boa experiência atual e anterior e a boa relação qualidade-preço. Por este motivo, pode-se concluir que a Qualidade Percebida do produto é um antecedente da Satisfação, confirmando-se a relação proposta por Szymanski & Henard (2001) como direção de investigação futura.

#### **B4. Confiança**

O principal argumento relativo à Confiança com as bicicletas da Órbita é a marca entregar o valor que promete, como indicam os entrevistados 22, 34 e 23 ao afirmarem que os produtos da Órbita “*são o que prometem ser*” (Ent 22), “*dão aquilo que prometem*” (Ent 34), “*não falham*” (Ent 23). Esta consistência de atuação leva a que os consumidores entrevistados depositem na Órbita a sua Confiança, a qual decorre, na generalidade dos entrevistados, das interações com a bicicleta atual e das experiências anteriores à aquisição desta com outros velocípedes da marca. Estes resultados confirmam que a consistência da entrega do valor prometido fomentam o desenvolvimento da Confiança e esta é essencial para o incremento da Fidelização (Caceres & Paparoidamis, 2007; Chaudhuri & Holbrook, 2001; Delgado-Ballester et al., 2003), ou seja, a Confiança é um antecedente do Capital de Marca (Eda Atilgan et al., 2009; Broyles et al., 2010; Kimpakorn & Tocquer, 2010; Lassar et al., 1995).

### **C. Fidelização à Marca**

#### **C1. Fidelização Comportamental**

A bicicleta, sendo um bem durável, o período que medeia duas aquisições é relativamente longo, pelo que, tal como defendido por Caceres & Paparoidamis (2007) é difícil de analisar a Fidelização Comportamental. Durante as entrevistas observou-se que os participantes do estudo tiveram a sua primeira bicicleta na infância e que na maior parte dos casos era uma Órbita. Depois daquela bicicleta compraram mais uma ou duas bicicletas da marca, tendo os como desportistas e alguns ciclistas do lazer experimentado outras marcas. Estando 77% dos inquiridos na faixa etária entre os 25 e os 45 anos, observa-se que, em média, a aquisição de uma bicicleta é repetida de 10 em 10 anos, revelando uma muito baixa taxa de recompra. Este cenário também foi detetado por Linder & Seidenstricker (2018, p. 292) ao afirmarem que a taxa de recompra “é relativamente baixa porque as bicicletas não são adquiridas numa base regular”. Acredita-se, que tendo em consideração as características do caso de estudo selecionado para a presente investigação, que este longo período intercompras faz com que a aquisição das bicicletas da marca Órbita não se faça por conveniência nem por

hábito, comportamentos estes que se verificam, usualmente, em bens de consumo rápido (Langer, 1997).

Esta baixa taxa de recompra faz com que seja difícil analisar se a frequência de compra é alta ou baixa. Kathiravana et al. (2010) referem que no âmbito dos bens duradouros pode-se considerar que um cliente é fiel quando ele repete a compra à marca 3 vezes. Se esta fosse a única métrica usada para analisar a fidelidade dos ciclistas entrevistados à Órbita chegava-se à conclusão que quase metade dos entrevistados são fiéis, uma vez que 12 dos 27 entrevistados já possuíam 3 bicicletas da marca, contando com a atual.

Analisando a sequência da compra das várias marcas de bicicletas nota-se que os ciclistas entrevistados não apresentam um padrão definido em relação à aquisição das marcas de bicicletas. Observa-se a alternância da compra de bicicletas da Órbita com outras de outras marcas ao longo dos anos, mas a Órbita representa a maioria das aquisições. Apesar da inexistência de um padrão de repetição de compra, observa-se que 18 dos 27 entrevistados repetiram a compra à Órbita analisando somente as duas últimas aquisições (incluindo a compra da atual bicicleta) e que grande parte destes inquiridos referem ter intenção de repetir a compra no futuro por estarem satisfeitos com as suas bicicletas e por confiarem na marca. Conclui-se, portanto, que a Sequência da Compra não é uma dimensão da Fidelização Comportamental que deva ser utilizado nos produtos duráveis, mas a Satisfação e a Confiança são antecedentes da Fidelização Atitudinal.

Por fim, a quarta variável de fidelização comportamental proposta no modelo de gestão do Capital de Marca foi a proporção de compra dos produtos da marca em relação às suas concorrentes. No presente caso de estudo, a grande fragmentação do mercado das bicicletas, leva a que estejam disponíveis para o consumidor diversas marcas alternativas, pelo que é relevante o nível de *share-of-wallet* patenteado pelos ciclistas inquiridos. Entre os entrevistados a proporção de compra das bicicletas da Órbita em relação às outras marcas é bastante elevada, com 74% dos inquiridos a despenderem mais de 50% do montante investido nos produtos desta categoria com as bicicletas da marca (por exemplo, 10 dos entrevistados afirmaram que detiveram sempre produtos desta marca), justificando este investimento com a sua perceção de qualidade e satisfação com os produtos da marca.

Tabela 37: *Share-of-Wallet* da Órbita

<i>Share of wallet</i> (Órbita)	N.º indivíduos	% indivíduos em relação ao total de entrevistados
50,00%	7	25,93%
60,00%	2	7,41%
66,67%	4	14,81%
75,00%	4	14,81%
100,00%	10	37,04%

Fonte: Elaboração própria.

Observando-se os resultados obtidos para as outras subdimensões da Fidelização Comportamental no caso de bens duradouros como são as bicicletas, conclui-se que a Proporção de Compra é o melhor indicador de Fidelidade do consumidor à marca, podendo as restantes variáveis utilizadas serem inconclusivas. Romaniuk & Nenycz-Thiel (2010) demonstraram, no entanto, que esta variável, mesmo quando associada à Frequência de Compra tem um poder explicativo da Fidelidade muito diminuto, inferior a 20%. Os resultados obtidos na presente pesquisa confirmam ainda as conclusões de Rauyrue et al. (2009) que mostram que a Fidelidade Comportamental deve ser analisada de acordo com o efeito na Proporção de Compra. Adicionalmente, confirma-se que é necessário que os consumidores experimentem o produto para se familiarizarem com este, analisem a sua qualidade e satisfação para que possam apresentar comportamentos fiéis à marca (Konecnik & Gartner, 2007), donde é necessário que também se analise a Fidelidade Atitudinal. Recorde-se que Caceres & Paparoidamis (2007) advogam que a Fidelização Atitudinal é mais importante do que a fidelização comportamental, uma vez que a atitude provoca determinados comportamentos mais profundos e é mais duradora e não se encontra sujeita a fatores situacionais, no entanto, chamam a atenção que, no caso dos bens duráveis, a análise da Fidelização Comportamental também é difícil de observar dado o grande lapso temporal existente entre compras.

## **C2. Fidelização Atitudinal**

O modelo proposto, neste trabalho, sugeria que a Fidelização Atitudinal fosse analisada através da intenção de compra futura, preço prémio e recomendação.

No âmbito do relacionamento B2C, a totalidade dos ciclistas entrevistados expressa a intenção de voltar a comprar uma bicicleta da Órbita, baseando esta intenção na boa

relação qualidade-preço das bicicletas da marca (8 entrevistados) ou na satisfação atual e passada com a Órbita (6 inquiridos) e na sua origem portuguesa (12). Todavia, 6 dos 11 desportistas participantes no estudo referem que só voltarão a comprar uma nova bicicleta à Órbita se esta incluir os componentes da Shimano e 7 dos restantes 16 ciclistas entrevistados (lazer e mobilidade) referem que a futura compra de uma Órbita depende do preço que seja praticado, defendendo adicionalmente que, se se mantiver a atual qualidade e sendo a Órbita uma marca nacional, em caso de incremento dos preços praticados, se a diferença não for substancial para outras marcas concorrentes manter-se-ão fiéis à Órbita. Verifica-se ainda que os ciclistas entrevistados estão dispostos a efetuar recomendações favoráveis sobre a Órbita quando questionados por um potencial cliente, afirmando que recomendariam a aquisição das bicicletas da Órbita usando aspetos como a sua durabilidade, fiabilidade, conforto, relação qualidade-preço e satisfação atual com os produtos da marca, o facto de ser uma marca nacional de qualidade e deixando que o seu interlocutor experimentasse a sua bicicleta para que pudesse comprovar, por si próprio, estes atributos do velocípede. Os resultados obtidos com esta pesquisa revelam que as Recomendações e as Intenções de Compra futuras podem ser utilizadas como indicadores de Fidelização, tal como indicado por Valarie A. Zeithaml et al. (1996), no entanto, apesar de os entrevistados afirmarem a sua disponibilidade para pagar um Preço Premium, chamam a atenção que este não deve ser muito superior ao praticado pela concorrência, situação em que podem ponderar outras alternativas.

A análise das dimensões do Capital da Marca efetuada com base nos dados recolhidos nas entrevistas permite confirmar, no seu conjunto a proposta de Esch et al. (2006) que indica que a Notoriedade da Marca tem um efeito positivo na Imagem de Marca e nas Compras Atuais (Fidelidade Comportamental); e a Imagem de Marca (em que se assume que a existência de associações fortes influencia a Qualidade Percebida) tem um impacto positivo na Satisfação, na Confiança e nas Compras Atuais; a Satisfação e a Confiança estão positivamente relacionadas com a “ligação à marca” e que esta afeta de forma positiva as Compras Atuais (Fidelidade Comportamental) e as Compras Futuras (Fidelidade Atitudinal). Os resultados desta pesquisa permitem ainda confirmar a assunção de Esch et al. (2006) que as Associações à Marca influenciam a Qualidade

Percebida. Adicionalmente, clarifica-se a Fidelização Comportamental, nos produtos duráveis, tem como principal elemento de análise a Proporção de Compra e que a Fidelidade Atitudinal pode ser analisada, principalmente pelas Intenções de Compra futuras e pela disponibilidade dos compradores efetuarem Recomendações Favoráveis sobre a marca.

#### **D. Nova Dimensão: Etnocentrismo do Consumidor**

A análise do conteúdo das entrevistas realizadas fez surgir uma nova variável que não havia sido prevista no modelo de gestão do Capital de Marca formulado no capítulo 3: o Etnocentrismo do Consumidor (EC).

Historicamente o EC surge no seio da Teoria do País de Origem (*Country of Origin* – COO) como um dos fatores que pode justificar parcialmente o comportamento de compra de um consumidor final que atua num mercado global. A preponderância cada vez maior do fenómeno da globalização fez com que cada vez mais clientes acedessem a produtos produzidos para além das fronteiras do seu próprio país, incrementando-se, desta forma a diversidade de escolha de produtos disponíveis para aquisição e assistindo-se a uma concorrência cada vez mais intensa entre produtos similares produzidos quer em território nacional quer no estrangeiro. Na decisão sobre que produtos a adquirir, existem duas correntes de investigação opostas: por um lado, alguns autores indicam que o COO pode ter uma influência significativa na tomada de decisão de compra dos clientes enquanto que outros investigadores argumentam que, com a universalização das trocas e a decomposição do processo produtivo devido à racionalização dos custos de produção é cada vez mais difícil para o consumidor final identificar corretamente o COO pelo que esta variável tem cada vez menos relevância no processo de decisão de compra.

A base da Teoria do COO surgem em 1962, quando Ernest Dichter sugere que o COO pode “influenciar de forma tremenda aceitação e o sucesso dos produtos” (Dichter, 1962, p. 162 apud Magnusson & Westjohn, 2011). Aceitando este repto, Schooler, em 1965, efetuou um estudo empírico pioneiro e seminal que confirmou a assunção de Dichter. Na sua investigação, Schooler, utiliza dois tipos de produtos (sumos e tecidos) com características idênticas em que a única informação distintiva fornecida era uma

etiqueta indicativa do país de origem (Guatemala, Costa Rica, El Salvador e México). Estes produtos foram então sujeitos à análise de 200 estudantes Guatemaltecos, os quais avaliaram a qualidade dos produtos fabricados na Guatemala e no México (país com cultura semelhante à Guatemala) como sendo de qualidade superior aos produzidos na Costa Rica e em El Salvador. O investigador concluiu que a decisão dos alunos se ficou a dever ao efeito que o COO pode ter na percepção que um consumidor final tem sobre um dado produto. Em resultado deste estudo surge a expressão “*Country of Origin Effect*” (Schooler, 1965). Este autor tornou-se, portanto, no fundador da corrente de investigação que estuda a influência do COO no processo de tomada de decisão de compra dos consumidores finais.

Uma das mais conhecidas revisões da literatura da teoria COO foi apresentada por Phau & Prendergast (2000), na qual os autores dividiram a evolução dos primeiros 35 anos daquela corrente em quatro fases: fase 1 – estudos de variável única; fase 2 – progresso para estudos multivariável; fase 3 – produtos híbridos ou binacionais e fase 4 – globalização (mundo sem fronteiras). Magnusson & Westjohn (2011) afirmam que esta organização cronológica proposta por Phau & Prendergast (2000) serviu como uma forma organização das diversas ramificações da teoria do COO e que, nos anos seguintes, vários autores procuraram desenvolver os seus trabalhos aprofundo temas das diversas fases evidenciadas por Phau & Prendergast (2000).

A indústria das bicicletas pode-se incluir na fase 3 – produtos híbridos ou binacionais. Esta fase, de acordo com Phau & Prendergast (2000), teve o seu início no início da década de 1990 e relata a dificuldade de o consumidor identificar o COO de um determinado produto por se assistir à disponibilização ao consumidor de produtos cujo *design* é efetuado num país (*Country of Design*), fabricado noutro país (*Country of Manufacture*) ou montado noutro país (*Country of Assembly*) com peças oriundas de outros países (*Country of Parts*) e cuja marca os consumidores identificam como sendo de outro país (*Country of Brand*). Desta diversidade de origens, surge a noção de produtos multinacionais ou híbridos, passando-se a considerar que COO não é uma variável unidimensional, mas multidimensional cujas partes integrantes podem ser manipuladas para influenciar o comportamento dos clientes finais.

Na indústria da Bicicletas, tal como acontece no sector dos automóveis, claramente está-se perante um caso de um produto multinacional, dado que, no fabrico de bicicletas, a generalidade das marcas OEM não produz a maior parte da bicicleta. Na realidade, o OEM recebe peças de vários fornecedores através de um sistema de abastecimento de escala mundial, limitando-se, usualmente a montar as diferentes partes da bicicleta sobre um quadro que pode ser por ele fabricado ou não. Neste caso, o produto é composto por diversas partes que são produzidas em mais do que um país e montado, no final da cadeia de valor, num determinado país, pelo que não é possível afirmar que se está perante um caso puro de COO já que não se pode atribuir a uma única nação a produção. Está-se sim perante um produto que o consumidor reconhece como sendo um produto híbrido e em que podem ser apresentadas diversas marcas em simultâneo como é o caso dos quadros da Órbita e dos componentes mecânicos da Shimano. Pelo contrário, no caso do sector automóvel, claramente o consumidor final reconhece o país de origem da marca do seu carro, o que se pode designar por *Brand Origin*, apesar de, também neste caso, as viaturas serem montadas numa fábrica da marca com peças oriundas de diversas partes do mundo. Assim, no mercado automóvel, é a marca OEM que assume maior relevância na tomada de decisão dos compradores, não tendo grande importância o país de origem dos componentes ou onde foi montado do veículo. Tamas (2015) afirma que, no seio da teoria do COO, a “Origem da Marca” pode influenciar a decisão de compra, afetando diretamente no Capital de Marca.

Uma das variáveis utilizadas para explicar o COO, de acordo com Tamas (2015), é o EC. O conceito de etnocentrismo foi introduzido por Sumner, em 1906, para designar o fenómeno sociológico em que um indivíduo perante um grupo considera que se identifica com esse grupo (*in-group*) ou, pelo contrário considera que é antiético pertencer a esse grupo (*out-group*) (Shimp & Sharma, 1987). Tendo por base este conceito, Shimp & Sharma (1987) utilizaram pela primeira vez, em 1987, a expressão “etnocentrismo do consumidor” para tentar explicar a tendência dos consumidores finais avaliarem positivamente ou para terem uma predisposição favorável para adquirirem produtos produzidos no seu país de origem e, simultaneamente, evitarem a aquisição de produtos importados por questões morais. O EC pode incluir elementos afetivos, como por exemplo, o “sentimento de identidade” ou o “sentimento de pertença” ou o “orgulho nacional” (Verlegh & Steenkamp, 1999). Sharma, Shimp, &

Shin (1995) e Lindquist, Vida, Plank, & Fairhurst (2001) afirmam que os consumidores são tanto mais etnocêntricos quanto maiores forem as suas crenças sobre a possibilidade do seu país ou do seu emprego poder ser ameaçado pela concorrência estrangeira, pela disponibilidade de um dado produto ou por considerarem que a compra de produtos estrangeiros é um comportamento não patriótico. Ou seja, os consumidores etnocêntricos consideram que é moralmente condenável adquirirem produtos estrangeiros pois este comportamento pode ter consequências nefastas para a economia do país (Strizhakova, Coulter, & Price, 2008). Assim, em caso de se sentirem ameaçados, os consumidores etnocêntricos vão adquirir produtos produzidos no seu país como forma de suportar a economia nacional (Shimp & Sharma, 1987). Existe assim uma influência direta entre o EC e o comportamento de compra (Dmitrovic, Vida, & Reardon, 2009) e as intenções de compra futura (M.-F. Chen, 2007), uma vez que estes produtos são avaliados não necessariamente de forma racional mas de forma subjetiva, em que o consumidor atribui uma Qualidade Percebida superior aos produtos domésticos, independentemente do preço praticado (Shankarmahesh, 2006; Vida & Reardon, 2008). Esta tendência etnocêntrica observa-se normalmente nos países mais desenvolvidos (Balabanis & Diamantopoulos, 2004; Granzin & Painter, 2001; Marín, 2005; Shimp & Sharma, 1987), onde os clientes consideram que os produtos nacionais têm uma qualidade superior aos produtos estrangeiros (Damanpour, 1993; Dickerson, 1982; Elliott & Cameron, 1994), o que pode ser estimulado por campanhas publicitárias que incitem ao consumo de produtos internos (Dmitrovic et al., 2009). Pelo contrário, nos países em desenvolvimento, usualmente os produtos estrangeiros são vistos como sendo de qualidade superior, pelo que não se verifica o etnocentrismo (Dao & von der Heidt, 2018).

Na presente investigação, os ciclistas portugueses entrevistados exibem um comportamento característico de um país desenvolvido, ou seja, reconhecem que sendo a Órbita uma empresa de origem portuguesa, preferem adquirir bicicletas desta marca em relação às suas congéneres de marcas estrangeiras. A generalidade dos entrevistados expressa o seu etnocentrismo aludindo à boa qualidade dos produtos fabricados no seu país, ao orgulho de comprarem e usarem um produto português e à possibilidade de ajudarem a economia nacional, pois ao adquirem uma bicicleta desta marca estão a

promover o emprego. Nas frases seguintes podem-se observar como é que alguns dos entrevistados manifestaram o seu favoritismo pela marca nacional:

- Ent 11 - se tiver dois quadros de qualidade idêntica, um estrangeiro e outro nacional, opto pelo nacional se a diferença de preço não for muito grande! Claro! Por vezes, menosprezamos o que é nosso. Muitos dos meus amigos ciclistas perguntam-me porque é que eu tenho uma Órbita e eu respondo-lhes que, se eu posso ter uma bicicleta tão boa ou melhor que a deles e ser portuguesa, porque não comprá-la? As bicicletas têm o que eu preciso: são fiáveis, duráveis, têm um bom desempenho para o que eu quero fazer e, na relação preço-qualidade, posso mesmo dizer que têm uns excelentes preços. Além disso, servindo as minhas necessidades, se eu comprar uma marca portuguesa estou a ajudar economicamente o meu país, estou a dar trabalho aos nossos.*
- Ent 12 - Inicialmente, a minha competição foi uma outra marca, que foi a KTM. Passei por algumas marcas e fiquei-me pela Órbita por ser mesmo uma marca portuguesa, por encontrar tudo o que eu preciso. E sendo portuguesa é muito bom. Nós, às vezes, temos... Nós portugueses temos a mania de que tudo o que vem de fora é que é o melhor e esquecemo-nos muito de que nós também temos coisas boas. E eu acho que a Órbita é uma marca boa e tem dado para eu fazer o que eu gosto, ... (...) é o que eu digo, nós portugueses temos esta mentalidade: o que vem lá de fora é que é bom e, no entanto, as bicicletas são possivelmente também equipadas com Shimano e tudo mais, só que é uma marca estrangeira e então optam por o estrangeiro. De futuro vou continuar a comprar Órbita porque tenho mesmo orgulho em representar uma marca portuguesa, porque é muito gratificante nas provas eu ir a uma prova e as pessoas ficarem admiradas de eu correr com uma marca portuguesa. E isso é mesmo bom, das pessoas verem o meu resultado, porque já sou uma atleta que já tenho algum destaque e é bom ver, mostrar também a marca portuguesa que está ali também em força.*
- Ent 14 - "Para além de tudo é uma marca fiável e é uma marca nacional... E, assim ajudamos a nossa economia, não é? E se temos de comprar, sendo fiável, compramos o que é nosso. A partir do momento que eles disponibilizam a mesma gama de material que os seus concorrentes, é sempre preferível comprar a quem produz cá, não é?"*
- Ent 16 - Para mim ser nacional é um dos fatores mais importantes a todos os níveis. Se eu puder comprar nacional, eu compro nacional, só depois compro produtos estrangeiros. Mas sim, é importante para mim, em qualquer compra... Por causa da... Situação financeira, economia nacional, o pouco que possa contribuir, eu esforço-me por isso.*
- Ent 17 - "Quando compro uma bicicleta valorizo... Em primeiro a qualidade e em segundo, no meu caso, o que valorizei em ambas as minhas bicicletas foi a marca ser nacional. A Órbita para mim é um símbolo nacional. Acima de tudo, é um símbolo de que nós sabemos fazer algo com qualidade, por vezes, com limitação de recursos que ainda existem certos aspetos do nosso país... e fazê-lo durante tantos anos e fazê-lo bem! (...). Se eu comprar à Órbita estou a ajudar os nossos, estou a dar-lhes emprego ... Com a Shimano... A minha escolha nunca será com esta paixão que eu tenho pela Órbita, obviamente, ... Porque não existem componentes nacionais. (...). Eu para mim a recomendação tem muito a ver com a minha ligação ao que é nosso. Nós falamos muitas vezes de crise e de falta de emprego no nosso país e essas coisas todas que estamos habituados a viver ciclicamente, E, para mim, começou a ser muito mais importante prestarmos atenção ao que podemos fazer por nós próprios. Ou seja, mesmo que seja comprar uma bicicleta, seja chegar ao hipermercado e ver que fruta é nossa... São coisas básicas que normalmente não prestamos atenção no dia-a-dia... As duas coisas são completamente diferentes, mas influencia! Nós não pensamos nelas! (...) em resumo, para mim a Órbita é uma marca de bicicletas portuguesas que me orgulho de ter, e que faz algumas bicicletas com uma excelente relação qualidade-preço.*
- Ent 21 - "geralmente, olho para o preço e para a marca. Se a marca for portuguesa, tanto melhor, sempre ajudamos as nossas empresas.*

*Ent 27 - Além disso, se comprarmos coisas portuguesas estamos a dar trabalho aos nossos trabalhadores e isso reduz o desemprego, sei bem o que isso é, ... porque o meu pai esteve desempregado muito tempo e é difícil arranjar trabalho... foi aí que percebi que se pudermos comprar o que é produzido em Portugal estamos a ajudar os nossos!*

Na pesquisa desenvolvida não se encontraram diferenças a nível dos três subgrupos de ciclistas, no que se refere ao etnocentrismo. No entanto, não é necessário os consumidores de um dado país sejam todos etnocêntricos, pelo que se acredita que se se estivesse a analisar a marca de um OEM estrangeiro esta variável não teria influência no estudo do Capital de Marca.

Diferentes autores mostraram que o etnocentrismo pode variar de pessoa para pessoa (Durvasula, Andrews, & Netemeyer, 1997; Shimp, 1984; Vida & Fairhurst, 1999); de segmento para segmento de consumidores (Anic, 2010; Phau, 2008); de região para região num mesmo país (Shimp & Sharma, 1987); entre países desenvolvidos e países em desenvolvimento (Karoui & Khemakhem, 2019) ou para os mesmos consumidores para produtos de origens diferentes (S. Yin, Han, Wang, Hu, & Lv, 2019).

Saliente-se ainda, que no caso de estudo abordado neste trabalho, em relação aos componentes, os ciclistas entrevistados não exibiram qualquer comportamento etnocêntrico, afirmando que não existem fabricantes nacionais dessas peças. Na realidade, os dados secundários recolhidos revelam que existem alguns produtores de componentes em Portugal, por exemplo, a própria empresa-mãe da Órbita, - a Miralago – contudo, as marcas nacionais não possuem qualquer Notoriedade junto dos consumidores finais, o que explica a sua não consideração no conjunto de alternativas de compra. No caso dos ciclistas da mobilidade, em que o conhecimento da Shimano não é tão elevado, a aliança daquela marca com a Órbita pode ajudar os consumidores etnocêntricos a obter informações adicionais sobre a qualidade dos componentes, verificando-se uma transferência de atributos da marca mais conhecida para a que é menos familiar aos consumidores, como indicam Moon & Sprott (2016).

Após a análise das entrevistas ao grupo dos consumidores no sentido de se responder à questão “Q<sub>2</sub>: Como é que o cliente final perceciona a relevância do Capital de Marca do fabricante?”, observa-se que a proposta de determinantes do Capital de Marca do OEM no relacionamento B2C apresentada no capítulo 3 deste trabalho tem que sofrer algumas

adaptações. A formulação inicial considerava que a Notoriedade, as Associações à Marca, a Qualidade Percebida, a Satisfação e a Confiança influenciavam de forma direta ou indireta a Fidelização Comportamental e Atitudinal. Esta realidade manteve-se após a análise do conteúdo das entrevistas efetuadas, todavia, a Fidelização Comportamental viu as suas subdimensões reduzidas à Proporção de Compra e surgiu uma nova dimensão da imagem da marca, o etnocentrismo, afeta as associações à marca, a Qualidade Percebida e a fidelização. Esta reformulação do modelo de gestão do Capital de Marca apresentado no capítulo 3 não implica um grande distanciamento das formulações de D. A. Aaker (1991) e (Kevin Lane Keller, 1993, 2003) e confirma vários trabalhos anteriormente efetuados, em particular, no âmbito do IB, as dimensões propostas por Pfoertsch & Chen (2011) para analisar o relacionamento B2C foram consideradas validadas, mas surgiu uma nova variável, o etnocentrismo e considerou-se a Fidelização como indicador do Capital de Marca.

### **6.3.3 Relacionamento B2B2C**

Os modelos de gestão do Capital de Marca no relacionamento B2B2C é ainda algo que se pode considerar novo. Recorde-se que os diferentes modelos de gestão do Capital de Marca apresentados até ao momento usualmente analisam apenas o Capital de Marca no contexto do mercado do consumo final ou no contexto do mercado organizacional de forma isolada e que apenas o modelo de Pfoertsch & Chen (2011) faz a ligação entre estes dois mercados. Para estes autores, a gestão do Capital de Marca no relacionamento B2B2C resume-se à análise da “*disposição do consumidor em pagar um preço prémio*” por um produto final que integre o componente. Considerando que esta dimensão não é suficiente para retratar de forma cabal a gestão do Capital de Marca no relacionamento B2B2C, propôs-se que as variáveis utilizadas nos outros relacionamentos fossem, também aqui consideradas. Nesta secção será apresentada a comparação da perceção que os consumidores têm da marca do FC (Shimano) de forma isolada e quando esta se apresenta em conjunto com a marca *Host* (Órbita), com o intuito de compreender se a aliança entre as marcas incrementa ou não o Capital de Marca, dando desta forma resposta à questão Q<sub>3</sub>: Como é que o cliente final percebe a relevância do Capital de Marca de um componente explicitamente incorporada na marca do fabricante (*host brand = manufacturer brand with ingredient brand*)?.

## A. Notoriedade

A adoção de uma estratégia de IB obriga a que o fornecedor de componentes efetue um conjunto de ações comunicacionais diretamente junto do consumidor final. No caso analisado, os dados secundários apresentados no capítulo anterior permitiram observar que a Shimano se dá a conhecer ao consumidor final de diversas formas, como por exemplo:

- efetuando campanhas publicitárias conjuntas com os OEM e com os Retalhistas como foi o caso da campanha “*A Confiança tem um nome... Shimano*”;
- patrocinando equipas de ciclismo que competem nos principais eventos desportivos organizados pelo UCI;
- patrocinando alguns eventos desportivos da UCI como é o caso do *Tour de France*;
- patrocinando infraestruturas dedicadas ao desporto com velocípedes como é exemplo o Velódromo *World Cycling Centre*;
- detendo espaços dedicados à marca dentro das lojas dos retalhistas onde é possível adquirir peças suplentes ou efetuar manutenções e reparações às peças detidas pelos clientes como é o caso dos “*Shimano Service Center*”.

Este esforço da Shimano em se dar a conhecer aos clientes pretende criar Notoriedade da Marca, uma vez que a Notoriedade é o ponto de partida para a geração do Capital de Marca, dado que, como defendem D. A. Aaker (1991) e Kevin Lane Keller (1993), se o comprador não conhecer a marca, não poderá formar qualquer perceção ou relação com a marca, não retendo, na sua memória, quaisquer associações que permitam recordar e reconhecer a marca. Se esta não lhe for familiar, o consumidor não a vai colocar no conjunto de marcas elegíveis para satisfazer uma determinada necessidade e, consequentemente comprará os produtos da marca.

A seleção prévia dos participantes no presente estudo requeria, apenas, que os potenciais entrevistados tivessem adquirido uma bicicleta da Órbita nos últimos dois anos, pelo que não era requisito que conhecessem a Shimano. Assim, a Notoriedade daquele FC pôde ser analisada tanto ao nível da Notoriedade Espontânea como ao nível da Notoriedade Assistida (Kevin Lane Keller, 1993).

Analisando os dados recolhidos no trabalho de campo desenvolvido, observa-se que todos os entrevistados indicaram espontaneamente conhecerem o nome da marca Shimano, à exceção dos entrevistados 34 e 35 que numa primeira instância apenas indicaram como marcas de componentes marcas de selins (ex.: Tambor, a Selle Royal, a Brooks, a Montegrappa). Para estes dois participantes, promoveu-se uma situação de Notoriedade Assistida em que a Shimano foi identificada pelos inquiridos como uma empresa produtora de sistemas de mudanças.

Analisando ainda o conteúdo das respostas dadas, observou-se que a Shimano é a marca *Top-of-mind* para os FC, sendo identificada em primeiro lugar por 24 dos 27 entrevistados. Os únicos casos em que a Shimano não foi indicada em primeiro lugar foram os dois entrevistados que necessitaram de um processo de Notoriedade Assistida (Ent 34 e 35, os quais pertencem à classe da mobilidade) e o Ent 16 (desportista) que indicou primeiro outras marcas, mas afirmou preferir a Shimano. Em segundo lugar na lista das referências encontra-se a SRAM, a qual foi apontada por 8 dos participantes, 6 dos quais pertencentes à categoria do desporto e 2 pertencentes à classe do lazer. Três participantes indicaram ainda a Campagnolo (um na segunda posição e dois na terceira).

Observa-se ainda que todos os entrevistados classificados como usando a bicicleta para mobilidade e 5 dos 7 inquiridos que usam a bicicleta para lazer referiram apenas uma marca – a Shimano – como fornecedora de componentes, chegando mesmo alguns a afirmar que esta é a única marca de componentes que conhecem. No extremo oposto encontram-se os ciclistas desportivos, os quais indicam duas ou mais marcas.

Conclui-se assim que, entre os consumidores finais participantes no estudo, o grau de Notoriedade da Shimano é bastante elevado, pese embora, o conhecimento sobre o mercado de componentes seja distinto: enquanto os desportistas identificam os principais fornecedores do mercado (Shimano, SRAM e Campagnolo), os ciclistas de mobilidade revelam algumas hesitações na identificação dos FC, como se pode observar, por exemplo, nas seguintes citações:

*Ent 11 – “Se for falar com alguns dos meus amigos ou se vir os comparativos de alguns sites na internet, vai encontrar marcas como a SRAM ou a Campagnolo para bicicletas de estrada. No entanto, eu prefiro a Shimano.” (desporto)*

*Ent 30 – “Pois, isso é mais difícil... sei que há a Shimano e..., sinceramente, ... não lhe sei dizer mais nenhuma marca...” (mobilidade)*

Esta disparidade de Notoriedade da Shimano tem, como se verá, diferentes impactos ao nível da fidelidade dos consumidores e nas associações que são feitas à marca, ou seja, terá um efeito distinto no Capital de Marca.

Recordando que esta secção visa compreender o efeito do Capital de Marca do FC no Capital de Marca *Host*, procurou-se, em seguida, descobrir se os nossos entrevistados tinham conhecimento sobre se as suas bicicletas da Órbita incorporavam componentes da Shimano, tendo obtido respostas divergentes dos diversos subgrupos de consumidores. Os entrevistados que recorrem à bicicleta para uso desportivo afirmam ter a certeza que as bicicletas da Órbita são equipadas com peças da Shimano, tendo, inclusive, indicado o modelo de componentes da sua bicicleta e existido um participante desportista que afirmou que só as bicicletas de criança e de cidade de gama mais baixa não incorporam componentes daquele FC (Ent 13), revelando desta forma um profundo conhecimento do mercado. Por outro lado, os utilizadores da bicicleta para o lazer e para mobilidade, apesar de todos indicarem que as suas atuais bicicletas têm peças da Shimano, a maior parte afirma que só tomou conhecimento da existência da referida marca de componentes aquando da aquisição da bicicleta por referência do vendedor, dos amigos ou familiares ou por constar no catálogo da Órbita, todavia afirmam acreditar que os restantes modelos de bicicletas daquele OEM também têm componentes Shimano (Ex.: “*Sim, as outras bicicletas da Órbita penso que todas ou quase têm Shimano porque me lembro de vermos isso no catálogo quando andávamos a ver bicicletas para comprar...*” (Ent 22 - lazer); “*Sim, pelo menos a minha tem, ... por isso os outros modelos da Órbita também devem ter.*” (Ent 28 - mobilidade)). Conclui-se, portanto, que a estratégia de IB da Shimano-Órbita começa a ter algum efeito entre os ciclistas de mobilidade e lazer, enquanto que entre os ciclistas do desporto reconhecem plenamente a existência da aliança entre estas duas marcas.

As diferenças de Notoriedade da aliança Shimano-Órbita implica, como mais tarde se verá, diferenças a nível das associações e da fidelidade de cada um dos subconjuntos de clientes finais entrevistados (desportistas, de lazer e de mobilidade).

## **B. Imagem de Marca**



inovação e a oferta alargada de peças que visam satisfazer todo o espectro de necessidades dos ciclistas. Este grupo não alude à Shimano enquanto produtora de equipamentos de pesca, uma vez que não necessita desta informação para analisar a marca.

Por outro lado, apesar de os utilizadores da bicicleta como meio de transporte ou como forma lúcida reconhecerem a Shimano como uma entidade que produz mudanças e travões para bicicletas, a familiaridade destes ciclistas com a marca é mais reduzida quando comparada com a dos desportistas, uma vez que, no caso dos ciclistas do lazer o contacto com a marca é pontual (normalmente só ao fim-de-semana) e no caso dos ciclistas da mobilidade, apesar de se deslocarem diariamente com a bicicleta, estes consumidores afirmam não ter grande conhecimento / comprometimento com a marca. Alguns entrevistados destes dois grupos chegam mesmo a afirmar que quando adquiriram o velocípede a inclusão ou não das peças da Shimano não foi um dos principais motivos da compra ou não se sabiam que tinha peças da Shimano, tendo tomado essa consciência no momento da compra, o que é tradutor de uma diminuta Saliência da Marca. Assim, por terem poucas experiências com a Shimano anteriores à aquisição da bicicleta, estes dois grupos recorreram, no processo de tomada de decisão de compra, a informações relativas à boa qualidade do material da Shimano dadas por diferentes elementos dos seus grupos de referência (ex.: familiares (ex.: pais, tios, cônjuges), amigos, o vendedor, etc.) e, em alguns casos, a experiências que tiveram com a marca no setor da pesca registando-se várias situações de transferência da boa reputação que a Shimano goza no mercado dos artigos de pesca para o setor das bicicletas. Esta forma de supressão do défice de informação sobre a marca pode ser ilustrada através das seguintes transcrições:

*Ent 24 – “A Shimano é uma marca amplamente conhecida quer pelos componentes para bicicletas quer pela prática de pesca desportiva. Digo isto porque o meu tio tem uma casa de artigos de pesca e quando fala em carretos, molinetes, .... Fala sempre na Shimano... pela sua qualidade de excelência. É claro que uma marca não tem que ser boa em todo lado, mas neste caso parece-me que é... Nas bicicletas é TOP! (lazer)*

*Ent 30 – “O meu pai é pescador e tem carretos da Shimano e um dia explicou-me que a Shimano era uma boa marca de carretos de pesca e de peças de bicicleta e não a bicicleta em si... foi aí que descobri que a Shimano não fazia bicicletas...” (mobilidade)*

*Ent 34 – “Associo a Shimano a peças para as bicicletas, como disse ainda agorinha, acho que a minha bicicleta tem mudanças dessa marca... (...) Estava mais focada na bicicleta em si! Isto é como comprar um carro, não vou estar ali a perguntar qual é a marca dos travões, não é?” (mobilidade)*

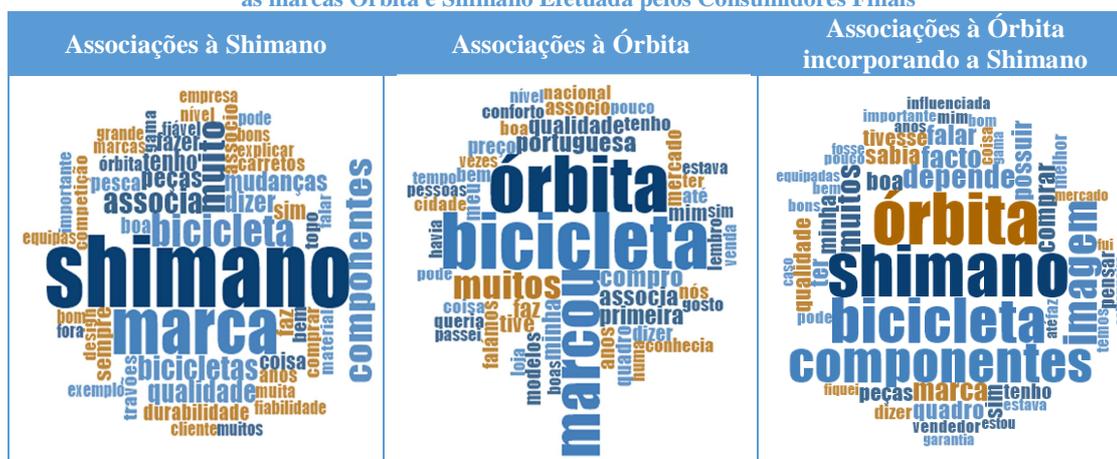
O recurso a recomendações favoráveis de elementos do grupo de referência de um consumidor que não tem experiência anterior com a marca foi considerado por Rambocas et al. (2018) como um antecedente da Notoriedade inicial e da imagem de uma dada marca, pois com base neste WOM, os consumidores inexperientes tomam contacto com a marca e criam um conjunto inicial de associações e de Qualidade Percebida que os leva a concretizar a compra.

Lassar et al. (1995) explicam ainda que a Notoriedade de marca é fomentada quando o comprador está sujeito a uma maior exposição à marca decorrente da sua experiência de utilização ou da comunicação pela empresa fornecedora, nomeadamente nos casos em que a empresa vendedora se encontra no negócio há muito tempo, pelo que o diferencial de Notoriedade registado entre os ciclistas da mobilidade, lazer e desporto faz com que se justifique que o tipo de associações à marca seja distinto entre aqueles grupos.

A análise destas entrevistas permite ainda a concluir que quanto maior for a Notoriedade da Marca do FC maior será a força / profundidade das Associações à Marca, pelo que se verifica a relação positiva entre estes dois constructos tal como proposto no modelo desenvolvido no terceiro capítulo deste trabalho. Apesar de todos os entrevistados reconhecerem a Shimano, observa-se que a Saliência da Marca vai aumentando dos ciclistas utilitários até aos desportistas passando pelos ciclistas lúdicos. Este contínuo (mobilidade, lazer e desporto) revela que os consumidores, à medida que vão tendo mais contacto com a marca, têm uma cada vez maior facilidade em recordar a marca (profundidade) e identificam mais situações de utilização da marca (amplitude / largura) (Kevin Lane Keller, 1993), podendo-se inferir que existe um paralelismo entre estes grupos de utilizadores e a Pirâmide da Notoriedade da Marca proposta por D. A. Aaker (1991) [a saber, os níveis da referida pirâmide da base para o topo são: Desconhecimento da marca; Reconhecimento da Marca (*Brand Recognition*), Evocação da Marca (*Brand Recall*) e *Top-of Mind*]. Os resultados da pesquisa efetuada no âmbito desta tese confirmam a relação proposta por D. A. Aaker (1991), o qual defende que o incremento do envolvimento e da Notoriedade com a marca leva a que as associações sejam mais centralizadas nos atributos do produto, nos benefícios oferecidos ao consumidor e na sua diferenciação dos concorrentes.

Conhecendo as associações que os consumidores entrevistados atribuem à Shimano e à Órbita quando estas marcas são analisadas de forma isolada, questionou-se, em seguida, os participantes do estudo para saber se a imagem que eles têm da marca daquele OEM se altera por terem conhecimento ou não da inclusão dos componentes da Shimano no produto final. Tendo por base as suas respostas elaboraram-se as seguintes nuvens de palavras no NVivo 12, que ilustram graficamente a profundidade e diversidade de associações referenciadas.

Figura 24: Comparativo das Associações à marca Shimano, Órbita e ao Produto que apresenta em simultâneo as marcas Órbita e Shimano Efetuada pelos Consumidores Finais



Fonte: Elaboração própria, Output do NVivo

Tal como foi observado anteriormente, quando se referenciaram as associações de cada uma das marcas consideradas de forma isolada, também no caso da aliança das marcas, as associações efetuadas por cada um dos grupos inquiridos se mostrou divergente.

Os desportistas afirmam perentoriamente que, se as bicicletas da Órbita não possuíssem componentes da Shimano, nem sequer ponderariam a aquisição do produto a este OEM uma vez que a Shimano é uma garantia adicional da qualidade do produto final, sendo, portanto, a imagem da Órbita fortemente influenciada pela inclusão dos componentes daquele FC. Justifica-se que esta influência nas associações que os desportistas fazem do produto simultaneamente identificado pelas duas marcas se deve à elevada Notoriedade que a Shimano possui entre estes consumidores.

Entre os compradores inquiridos que utilizam a bicicleta de forma lúdica, observou-se que também estes afirmam que a inclusão dos componentes da Shimano nas bicicletas da Órbita melhora a sua imagem por serem ser mais uma garantia da qualidade do

produto. Todavia, uma vez que a Notoriedade da Shimano é, entre os ciclistas lúdicos, um pouco menor do que a existente no grupo dos desportistas, verificou-se que os ciclistas de lazer referem que esta ideia de garantia adicional dada pela união da Shimano com a Órbita decorre, principalmente, da influência das referências favoráveis dadas pelos amigos, familiares e vendedores aquando da aquisição do velocípede, como se pode observar nas seguintes transcrições:

Ent 22 - *“se à Órbita juntarmos a Shimano, por certo que isso melhora a nossa imagem das bicicletas, pelo menos é mais uma garantia... lembra-se de eu dizer que isto é como nos computadores... podemos não perceber nada da coisa, mas aqueles autocolantes que vêm a dizer “Intel Core Inside” chama-nos a atenção que ali dentro temos uma peça boa, mesmo que, como eu, não saibamos muito bem o que é, mas já ouvimos falar...”*.

Ent 21 - *“a minha experiência, que ainda não se pode dizer que seja muita, pois só tenho a Órbita há um ano, mas principalmente pelo que os meus amigos dizem, essas componentes são de muito boa qualidade e isso faz com que o desempenho da bicicleta seja excelente.”* (Ent 21);

No limiar inferior da Notoriedade da Shimano encontram-se os consumidores que utilizam diariamente a bicicleta como meio de transporte. Por este motivo, não é surpreendente que os representantes destes ciclistas entrevistados afirmem que a imagem que têm da Órbita é pouco ou nada influenciada por terem conhecimento de se o produto final incorpora peças da Shimano.

Conclui-se, da análise efetuada até ao momento, que existe uma relação positiva entre a Notoriedade e as Associações feitas ao produto final identificado simultaneamente com as duas marcas Órbita e Shimano (produto IB). Ou seja, considerando que a Notoriedade da Shimano é menos profunda entre os ciclistas de mobilidade e que vai aumentando com os ciclistas de lazer e que atinge o seu ponto máximo entre os ciclistas de desporto e também se pode observar que a força das associações efetuadas pelo consumidor final ao produto IB apresenta uma profundidade crescente consoante a Notoriedade aumenta. Além disso, confirmam-se os resultados de Ashka, Rao & Ruekert (1994) que afirmam que a colaboração entre duas marcas incrementa a Notoriedade das marcas envolvidas, nomeadamente quando uma delas é menos familiar para o consumidor.

## **B2. Qualidade percebida**

A avaliação da qualidade pode ser realizada tanto de forma objetiva como subjetiva, ou seja, pode-se analisar a qualidade em termos do número de defeitos apresentados pelo

produto como em termos da percepção que o consumidor tem do desempenho da marca e da sua adequabilidade ao uso pretendido comparativamente com as marcas concorrentes.

Apesar da qualidade objetiva ser mais facilmente analisada e até ter sido referenciada por dois dos consumidores entrevistados (Ex.: “A Shimano (...) faz jus à sua origem japonesa de primar pelo rigor” (Ent 19); “Penso que isso se deve muito à cultura de rigor nipônica, eles não admitem a existência de erros... , eles primam por fazer tudo muito bem e ao primeiro sinal de que algo não está bem substituem logo a peça” (Ent 10), a maior parte dos inquiridos, quando questionados sobre a qualidade dos produtos da marca descreve a sua percepção de qualidade.

Para Valarie A. Zeithaml (1988) a Qualidade Percebida é a apreciação da excelência ou superioridade do produto em relação às alternativas disponíveis no mercado. Os ciclistas entrevistados relatam a percepção de superioridade da Shimano em relação aos seus concorrentes diretos a SRAM e a Campagnolo. Estes consumidores, apoiam-se nas associações favoráveis à Shimano, para se referirem à qualidade da marca daquele FC usando expressões como “associação a Shimano a componentes de qualidade” (Ent 10); “A Shimano é uma garantia também de qualidade.” (Ent 26); “é uma marca muito, muito boa de componentes para bicicletas, melhor do que as peças das outras marcas” (Ent 11), “é uma marca boa, tem componentes bons” (Ent 09). Observa-se ainda que nenhum dos consumidores entrevistados relatou uma experiência de consumo em que considerasse que a marca não tinha qualidade, justificando a qualidade com a excelência da marca em relação à concorrência, com a ausência de problemas no uso dos produtos da marca ou com a rápida assistência como ilustram as seguintes afirmações:

*Ent 11 - “Eu, até agora, tenho utilizado sempre a Shimano e não tenho tido razões de queixa.”;*

*Ent 13 - “É mesmo muito raro alguma coisa se estragar”;*

*Ent 12 - “Faço competição e se for preciso durante um ano, e competição dura, com muitos quilômetros, com terreno muito acidentado, e durante o ano, possivelmente não tenho problemas em travões e isso é muito bom. Vejo outros colegas que com outras marcas que não têm essa vantagem e é fiável porque não me dá problemas”*

*Ent 14 - “Já a tenho à uns quilômetros bons e nunca me deixou “pendurado””;*

*Ent 34 - “Acho que são de boa qualidade porque nunca avariou nada”.*

A análise nos subgrupos de ciclistas entrevistados permite concluir que, enquanto os ciclistas de lazer e mobilidade se limitam a indicar que não têm queixas sobre a utilização da marca, os desportistas destacam-se por serem a classe de consumidores

mais aguerridos na defesa da qualidade da Shimano (Ex.: “*vai ser difícil para a senhora encontrar alguém que lhe diga mal da Shimano... Bem, só se forem os fanáticos da SRAM...*” (Ent 10)) e por ligarem a qualidade aos atributos funcionais do produto usados para retratar as suas associações à marca (durabilidade, a fiabilidade, a diversidade da gama, a inovação e a existência de assistência técnica).

No âmbito do relacionamento B2B2C, a imagem de garantia de qualidade associada à Shimano faz com a aliança desta marca à Órbita incrementa a Qualidade Percebida do produto que ostenta em simultâneo ambas as marcas, tal como é indicado pelos estudiosos da estratégia IB (C. W. Park et al., 1996; Akshay R. Rao et al., 1999). Apesar das diferenças de Notoriedade e associações que os ciclistas entrevistados revelaram, os participantes da pesquisa claramente defendem o reforço da qualidade do produto final com a inclusão das duas marcas. A título de exemplo observem-se as seguintes afirmações:

*Ent 11 – “A junção da Shimano com a Órbita veio dar uma imagem de garantia de maior qualidade ao produto global. A utilização das duas marcas ajuda à Órbita passar uma imagem de maior qualidade e eu não tenho nada com que me queixar.”;*

*Ent 17 – “as pessoas associam a Shimano a ciclismo e às bicicletas, e associamos a qualidade, isso não há a mínima dúvida! Mesmo que, de vez em quando, seja o componente base... “Aí, é Shimano, é bom!”, mesmo não sabendo sequer que existem grupos de preço básico até grupos que custam milhares de euros...”;*

*Ent 21 – “Uma coisa está ligada à outra, quando falamos de Órbita associamos que tem peças da Shimano e, sem perceber muito sobre o assunto, acho que por ter peças dessa marca as bicicletas ficam melhores.”.*

Estas afirmações corroboram os estudos de Linder & Seidenstricker (2018) e Akshay R. Rao et al. (1999) que, no âmbito das alianças de marcas, mostraram que a associação de entre marca com uma elevada Notoriedade e Qualidade Percebida a outra marca com uma Notoriedade menor, incrementa a garantia de qualidade atribuída ao produto final identificado em simultâneo as duas marcas. Além disso, observa-se que as associações favoráveis existentes em relação à Shimano e à Órbita fazem com que a Qualidade Percebida da bicicleta que ostenta as duas marcas seja incrementada mesmo que uma das marcas seja menos familiar ao consumidor do que a outra pois existe um processo de transferência da Qualidade Percebida daquela que goza maior Notoriedade para a marca que é menos saliente na mente do consumidor, o que McCarthy & Norris (1999).

### **B3. Satisfação**

Ao contrário com o que se verifica com outras variáveis, a satisfação com a Shimano não depende do subgrupo a que os consumidores entrevistados a que pertencem (desporto, mobilidade ou lazer), uma vez que todos afirmam estarem satisfeitos com a marca por esta entregar o que promete de forma consistente, relacionando a satisfação com a Qualidade Percebida, tal como se pode verificar nas seguintes afirmações:

*Ent 23 - “A marca Shimano... diria que é qualidade e... não vou dizer intemporal, mas é, é... a marca está lá sempre. Sempre que eu precisar de fazer alguma coisa sei que... tenho opções, da marca. Não vai, ... não vou ter surpresas, não vou comprar uma coisa estapafúrdia e que não vai funcionar.”*

*Ent 19 - “estou bastante satisfeito, as peças são de uma boa qualidade, funcionam de forma muito eficaz...;*

*Ent 24 - “[Estou] muito satisfeito... mesmo não sendo grande ciclista, reconheço qualidade ao material... A minha experiência com esta bicicleta diz-me que a Shimano é boa ...”.*

Em conformidade com as afirmações anteriores, a Qualidade Percebida é um antecedente da satisfação, tal como foi proposto no modelo desenvolvido nesta investigação.

Os ciclistas entrevistados foram ainda questionados no sentido de saber se as suas bicicletas da Órbita incorporavam peças da Shimano e se existiam episódios de insatisfação com esta aliança de marcas. Todos os participantes do estudo indicaram que os seus velocípedes tinham Shimano e que estavam satisfeitos com a união das duas marcas no produto final. Os desportistas afirmam que a associação das duas marcas dá uma imagem de melhor qualidade e que é impensável a Órbita não incluir componentes da Shimano nas suas bicicletas porque aquele FC se encontra instalado na generalidade das bicicletas produzidas no mundo e é determinante para o alcance do desempenho desejado na prática desportiva. Pelo contrário, os ciclistas da mobilidade afirmam ter dado mais atenção à bicicleta como um todo aquando da sua aquisição e de terem confiando na Órbita para escolher o fornecedor de componentes que não causasse problemas, pelo que em alguns casos chegam mesmo a afirmar que a inclusão de peças da Shimano não tinha sido um requisito obrigatório para a aquisição do velocípede atual. Esta disparidade de justificações revela que o incremento da Notoriedade, as associações à marca e a Qualidade Percebida têm um impacto positivo no sentimento de satisfação expresso pelos consumidores. Este grau diferenciado de satisfação tem também efeitos distintos a nível da Confiança e da fidelização.

#### **B4. Confiança**

O sentimento de Confiança que os ciclistas entrevistados depositam na marca FC está intimamente relacionado com Satisfação e com a Percepção da Qualidade dos componentes produzidos pela Shimano. A totalidade dos inquiridos afirma confiar na Shimano tendo em consideração as experiências satisfatórias com a marca, contudo, a expressão dessa Confiança é indicada de forma distinta pelos diferentes subgrupos entrevistados. Enquanto que os inquiridos ligados à mobilidade se focalizam mais nas experiências de utilização dos componentes da atual bicicleta, os desportistas referem-se também ao historial de boas experiências que já tiveram com a marca reforçando a consistência da marca de entrega do que promete, à utilização da marca pelas equipas profissionais de ciclismo como sinónimo de qualidade superior, à longevidade da marca no mercado ou à boa assistência técnica disponibilizada pela Shimano. Devido à Confiança depositada na Shimano, os velocipedistas inquiridos afirmam terem intenção de continuar a adquirir componentes daquele FC. Conclui-se, por isso, que a Confiança, assenta nas experiências anteriores e na Satisfação com a Marca e que a Confiança influencia a Fidelização à Marca.

Pretendia-se também saber, com a presente investigação, se a aliança da Shimano e da Órbita afetava a Confiança depositada nestas marcas quando apresentadas em conjunto. Segundo os entrevistados da área do desporto, tal união é um requisito essencial para a tomada de decisão de compra chegando mesmo a afirmar convictamente que, se as bicicletas da Órbita não incluíssem peças da Shimano, estes velocípedes seriam desconsiderados do conjunto das potenciais alternativas de compra, sendo mesmo um motivo de desconfiança em relação à Órbita, como se verifica nas seguintes citações:

*Ent 13 - “Sem não tivesse componentes da Shimano acho que teria muitas dúvidas sobre a bicicleta... em princípio não ia comprá-la, ... não é que a Órbita não seja uma marca boa..., mas acho que os componentes são muito importantes...”;*

*Ent 15 - “se não tivesse Shimano ia ser difícil eu confiar ou então tinha que ter ouvido falar muito bem das peças da SRAM que a Órbita metesse..., mas ia ser difícil de me convencer...”;*

*Ent 17 - “Vamos pôr as coisas assim: para mim uma bicicleta divide-se em duas partes: 30% para o quadro e 70% para as componentes... Se a Órbita não tivesse Shimano nem chegaria a ser uma hipótese que eu colocava para comprar.”.*

Os entrevistados que utilizam a bicicleta para o lazer revelaram que a inclusão de peças da Shimano nas bicicletas da Órbita também altera o seu grau de Confiança no produto final pois oferece-lhes um sentimento de “conforto psicológico” por observarem que a

generalidade das outras marcas de bicicletas também usa peças da Shimano, sinal da sua qualidade, e por terem tido experiências satisfatórias com a atual bicicleta.

Pelo contrário, os ciclistas de mobilidade afirmam que a sua Confiança na Órbita não é muito influenciada ao saberem que a sua bicicleta tem peças da Shimano.

Em suma, apesar de todos os ciclistas entrevistados terem referido confiar na Shimano e na Órbita, a aliança das duas marcas não tem o mesmo resultado em todos os subgrupos. Como os consumidores do grupo da mobilidade têm uma experiência menor com a Shimano do que com a Órbita, confiam mais neste último parceiro de troca, enquanto que os desportistas confiam mais na Shimano, devido ao historial de relacionamento mais intenso e extenso com a marca do FC e porque reconhecem que as peças desta marca são essenciais para terem um bom desempenho na sua atividade física. Mais uma vez se conclui que as experiências passadas são essenciais para a construção da Confiança.

## **C. Fidelização à Marca**

### **C1. Fidelização Comportamental**

A análise à Fidelização Comportamental dos consumidores em relação à Shimano, tal como se verificou com a Órbita, visou observar se a Taxa de Recompra, Sequência de Compra, Frequência de Compra e Proporção de Compra podem ser utilizadas como subdimensões da Fidelização. O conteúdo das respostas dos ciclistas entrevistados, tal como ocorreu nas variáveis anteriores, depende do subgrupo inquirido.

Os desportistas afirmam que o uso intensivo que dão à bicicleta leva a que regularmente tenham de trocar os componentes das suas bicicletas seja por uma questão de desgaste, seja por motivos de atualização do equipamento, pelo que se regista uma elevada taxa de recompra e frequência de recompra. Neste subgrupo, a totalidade dos participantes afirma que sempre foram fiéis a 100% à Shimano. Recorde-se que estes consumidores indicaram que a inclusão de componentes da Shimano é um requisito indispensável para a aquisição de uma bicicleta e apenas trocam os componentes usados por outros da mesma marca dada a Satisfação com a Shimano e com Qualidade Percebida do produto.

Das afirmações proferidas por estes entrevistados, pode-se então observar, neste grupo, que a Shimano preenche a plenitude do *share-of-wallet* e a sequência da recompra é estável, pelo que estes podem ser considerados como elementos indicadores da Fidelização Comportamental deste grupo de consumidores.

Nos consumidores do lazer e da mobilidade, a utilização da bicicleta é sujeita a ambientes menos extremos do que no caso dos desportistas, pelo que estes ciclistas afirmam que raramente sentem a necessidade de trocar os componentes da Shimano. Como a experiência com a marca é menor, estes entrevistados afirmam que recorrem aos conselhos dos vendedores de lojas especializadas para os apoiarem na escolha dos componentes a comprar e, enquanto os ciclistas lúdicos defendem que gostariam de recomprar a produtos da Shimano, uma vez que esta lhes dá um “conforto psicológico” em termos de qualidade, existem alguns ciclistas de mobilidade que admitem mudar de fornecedor de componentes se os vendedores das lojas especializadas em bicicletas os aconselharem nesse sentido. Nestes dois subgrupos de ciclistas, dada a baixa frequência de compra, torna-se difícil estabelecer a sequência de compra e a proporção de dispêndio na marca em relação às suas concorrentes. Todavia, os ciclistas lúdicos e diários que anteriormente já tiveram bicicletas equipadas com componentes da Shimano e que compraram uma nova bicicleta ou tiveram de substituir algum componente por avaria afirmam que, por estarem Satisfeitos com a Shimano, voltaram a comprar peças dessa marca ou bicicletas que incluem esses componentes, nomeadamente se isso for aconselhado pelos vendedores.

Conclui-se assim que, à medida que, aumentam os pontos de contacto com a Shimano, os ciclistas têm uma maior familiaridade, associações mais favoráveis à marca, há um incremento da satisfação com a marca devido à elevada Qualidade Percebida e uma maior Confiança na Marca. Com resultado estes clientes são mais Fiéis a nível Comportamental registando-se um incremento da Frequência de Compra, da Taxa de Recompra, da Proporção de Compra e uma estabilização da Sequência das marcas adquiridas, o que corrobora os resultados alcançados por Parasuraman et al. (1985).

Como o consumo dos componentes da Shimano não pode ser efetuado de forma isolada, uma vez que só é possível utilizá-los quando incluídos numa determinada bicicleta,

quis-se saber se as subdimensões da Fidelização Comportamental sofriam alteração numa situação de implementação de uma estratégia de IB. No caso da Shimano-Órbita, a baixa Frequência e Taxa de Recompra de bicicletas, como se viu anteriormente, torna infrutíferas as tentativas de estabelecer uma Sequência de Compra de produtos que ostentam aquelas marcas em simultâneo. Complementarmente, pode-se observar que, as ações de comunicação empreendidas pela Shimano (nomeadamente através do patrocínio de atletas, equipas e provas de ciclismo) tem um impacto superior junto dos desportistas do que junto dos ciclistas lúdicos e diários, uma vez que os primeiros estão mais expostos aquelas ações de comunicação. Por este motivo, o efeito *pull* da estratégia IB é mais visível junto dos entrevistados da área do desporto do que nos restantes segmentos de ciclistas, exigindo os desportistas que a Órbita inclua obrigatoriamente componentes da Shimano nas suas bicicletas enquanto que no extremo oposto os ciclistas diários aceitam mudar de FC se necessário. Esta situação leva a que os entrevistados representantes dos consumidores da área do desporto se apresentem como mais fiéis à Shimano, ao invés dos ciclistas da mobilidade que se dizem mais fiéis à Órbita.

## **C2. Fidelização Atitudinal**

A Fidelização Atitudinal prende-se com a atitude que o cliente pretende manter para com a marca em relação à compra futura, ao preço que está disposto a pagar e a probabilidade de recomendar a marca a outros.

Neste âmbito os participantes deste estudo foram questionados sobre a sua intenção futura de adquirir produtos da Shimano e sobre a sua disponibilidade para pagar um preço *premium* e recomendar a marca a outros potenciais interessados. A totalidade dos entrevistados afirma que pretende voltar a comprar componentes desta marca, todavia as motivações para a futura recompra são diferenciadas de grupo para grupo de consumidores. Além disso o comportamento em relação à disponibilidade para pagar um valor superior e recomendar a marca também não é idêntico para os três tipos de clientes.

Os desportistas afirmam que pela sua satisfação com a marca e a qualidade que as peças da Shimano possui, não admitem adquirir uma bicicleta (independentemente da marca

do fabricante do quadro) que não tenha componentes de gama média ou alta daquela marca, mesmo que para isso tenham de despende um valor adicional. Estes consumidores afirmam perentoriamente que recomendariam a Shimano. Nesta referência partiriam da alusão a atletas ou a equipas de ciclismo profissional que utilizam a Shimano nas suas bicicletas para demonstrar a excelência dos componentes daquela marca e referenciar a sua experiência atual e passada com a marca. Em seguida, os ciclistas do desporto afirmam que questionariam o potencial comprador sobre a finalidade de uso da bicicleta para lhe poder fazer uma recomendação mais técnica. Donde se conclui que a Satisfação e a Confiança na Marca têm um efeito positivo na Fidelização dos entrevistados do grupo do desporto, pretendendo estes recomprar componentes da marca no futuro e mostrando-se disponíveis para pagar um preço *premium* e recomendar a marca

Dos restantes 16 consumidores inquiridos (lazer e mobilidade), todos afirmam que em princípio voltarão a adquirir produtos da Shimano, mas 10 afirmam que essa recompra dependerá da recomendação do vendedor quanto à adequação da Shimano às suas necessidades futuras e, só aceitam pagar um preço superior se o diferencial se justificar esse dispêndio em relação aos componentes de outras marcas, assentando essa decisão nos conselhos dados pelos vendedores, amigos e familiares. A nível da recomendação da Shimano a outros potenciais compradores, os ciclistas lúdicos e de mobilidade explicam que a sua reduzida experiência com a marca não lhes permite aconselhar um determinado modelo específico de componentes da Shimano por não possuírem conhecimentos técnicos para o efeito, pese embora afirmem que recomendariam a aquisição de peças da Shimano com base na sua atual experiência satisfatória e, para aspetos mais específicos, aconselhariam os novos compradores a solicitarem a opinião dos vendedores de bicicletas especializados.

A aliança da Shimano à Órbita num só produto, no âmbito do IB, gera também diferentes opiniões entre os 3 grupos de entrevistados. Os ciclistas desportivos afirmam colocar em primeiro lugar a Shimano (Ex.: *“Poderei vir a comprar outra Órbita, mas acho que não sou tão intransigente com a marca do quadro como sou com a Shimano... o importante primeiro é a gama dos componentes... a marca destes e depois... vai-se à procura de um bom quadro... Se for Órbita tanto melhor!”* (Ent 14)), pelo que, numa

situação de aumento do preço das bicicletas Órbita com componentes Shimano verifica-se que 3 dos 11 desportistas afirmaram que não se manteriam fiéis à Órbita (Ex.: “*Não, as outras marcas também têm Shimano, há que ser racional, pela mesma qualidade escolho a marca de quadros com o preço menor.*” (Ent 18)) e recomendariam a aquisição de uma bicicleta Órbita a outros consumidores apenas se esta tivesse componentes da Shimano, os quais deveriam ser escolhidos de acordo com o objetivo de utilização da bicicleta. Os ciclistas lúdicos, por reconhecerem qualidade aos produtos de ambas as marcas, afirmam que se fossem questionados recomendariam a compra de uma bicicleta Órbita com componentes Shimano por esta ser uma garantia adicional de qualidade (nunca se referindo às características técnicas, como ocorre com os desportistas) e expressam ter a intenção de comprar uma bicicleta com aqueles atributos. Estes ciclistas afirmam ainda que se encontram disponíveis para pagar um pouco mais pelo produto conjunto daquelas marcas, mas que essa disponibilidade não será mantida se o aumento do preço for muito grande e não conseguirem suportar em termos monetários essa diferença ou se essa diferença em relação aos concorrentes não se justificar, facto que não os impedirá de no futuro continuarem a recomendar o produto ou mesmo em voltar a adquiri-lo se o diferencial de preços se voltar a aproximar das concorrentes. Por fim, os ciclistas que utilizam a bicicleta como forma de transporte diário, afirmam que a Órbita é mais importante para eles do que a Shimano, pelo que declaram ter a intenção de adquirir novamente uma bicicleta da Órbita, sendo desejável que a mesma contenha componentes da Shimano. Para este segmento de clientes, não sendo a inclusão de componentes da Shimano um requisito obrigatório para a decisão de compra, se a inclusão destes componentes provocar um incremento substancial do preço, estes consumidores afirmam que não colocam de parte a utilização de peças de outro FC se para tal fossem aconselhados pelo vendedor (Ex.: “*Gostava de me manter na Órbita... Era uma situação a pensar... Não sei, parece-me que os componentes são bons ..., mas será que valeria a pena pagar mais? Bem, vou-lhe dizer assim, se na loja me dissessem que o que ia pagar a mais se justificava penso que pagaria mais um pouco por uma Órbita com peças da Shimano, desde que também não fosse muito mais...*” (Ent 34)). A disparidade encontrada nas entrevistas realizadas relativamente à atitude dos consumidores face à Intenção de Recompra futura, Recomendação e Disponibilidade para pagar um preço *premium* por um produto

identificado em simultâneo com as marcas da Órbita e da Shimano é confirmada pelos *feedbacks* que os representantes da Órbita entrevistados vêm recolhendo junto dos seus clientes.

Em suma, no final de serem analisadas as variáveis propostas no modelo desenvolvido para responder à questão de como o cliente final percebe a relevância do Capital de Marca do fabricante que inclui explicitamente um componente da marca IB, observa-se que o Capital de Marca é um constructo composto por dois antecedentes a Notoriedade da Marca e a Imagem da Marca (que incorpora 4 subdimensões: Associações à Marca, Qualidade Percebida, Satisfação, Confiança) e que tem como consequente a resposta à marca dada pelo nível de Fidelização Comportamental (interpretada através do proporção de compra) e atitudinal (assente na conjunção das variáveis Intenção de Compra Futura, disponibilidade para pagar um Preço *Premium* e Recomendação). Esta conclusão confirma que o Preço *Premium* pode ser usado como indicador do Capital da Marca no relacionamento B2B2C, tal como defendem Pfoertsch & Chen (2011), mas os resultados da pesquisa realizada mostram que esta não deve ser a única variável a ser utilizada, uma vez que existem consumidores, como é o caso dos ciclistas lúdicos, em que revelam ter disponibilidade para recomendar a marca e voltar a comprar a marca no futuro, mesmo que, momentaneamente, não se encontrarem disponíveis para pagar um preço superior pelo produto com as suas marcas por considerarem que não podem suportar essa diferença em termos monetários ou porque o diferencial de preço para as marcas concorrentes for demasiado tão grande que não justifique, naquela altura, o esforço de pagar um valor adicional. Adicionalmente, propôs-se uma relação hierárquica que foi confirmada no presente estudo em que a Notoriedade tem uma influência positiva nas Associações à Marca, as quais, por sua vez, afetam favoravelmente a Qualidade Percebida e esta tem um efeito positivo na Satisfação, a qual tem um impacto positivo na Fidelização por via direta e indireta através da Confiança. A proposta deste relacionamento hierárquico é similar à formulação apresentada por Esch et al. (2006) no contexto do mercado de consumo final.

## ***6.4 Conclusão***

No capítulo que agora termina foram apresentados os resultados da pesquisa empírica efetuada na presente tese tendo-se concluído que as principais dimensões do Capital de Marca são a Notoriedade, a Imagem e a Fidelização.

No próximo capítulo far-se-á uma sùmula do trabalho desenvolvido nesta investigação, apresentando as adaptações que são necessárias efetuar ao modelo de gestão do Capital de Marca apresentado no terceiro capítulo, tendo por base os resultados obtidos. Apresentar-se-ão também na próxima secção os contributos que este trabalho trouxe para a comunidade académica e empresarial, as limitações deste estudo e as sugestões de investigação futura.

## Capítulo 7. Conclusão

Neste último capítulo efetuar-se-á uma sùmula sobre o caminho percorrido neste trabalho, apresentando uma reflexão final sobre o problema de investigação, o modelo desenvolvido e os resultados obtidos, observando, em simultâneo, os contributos académicos e empresariais e as limitações do estudo e sugestões de investigação futura.

### 7.1 Síntese da Investigação Efetuada

A contextualização da evolução da adoção das marcas B2B efetuada no capítulo introdutório, permitiu observar que a comunidade empresarial e académica consideram que o estudo das marcas organizacionais deve ser aprofundado, nomeadamente, nas áreas da estratégia IB e na identificação das dimensões do Capital de Marca Organizacional, uma vez que estes elementos contribuem para o alcance de vantagens competitivas assinaláveis e sustentáveis (Fabio, Cassia & Magno, 2019; Christodoulides et al., 2015; Helm & Özergin, 2015; Kotler & Pfoertsch, 2010; Leek & Christodoulides, 2011; Malaval & Bénaroya, 2012; Newmeyer et al., 2014; Pfoertsch & Chen, 2011; Seyedghorban et al., 2016; Zhang et al., 2018). Congregando as áreas de estudo do IB e do Capital B2B e B2C, propôs-se, neste trabalho, responder ao problema de investigação seguinte:

*Como é que a marca de um componente (ingredient brand) influencia o capital de marca de um fabricante (host brand)?*

Dada a complexidade do problema, uma vez que o recurso a uma estratégia IB envolve a análise conjunta dos relacionamentos B2B, B2C e B2B2C, optou-se por subdividir este problema em três questões, a saber:

Q<sub>1</sub>: Como é que o fabricante (*host*) perceciona a relevância do capital de marca de um componente (*ingredient brand*)?

Q<sub>2</sub>: Como é que o cliente final perceciona a relevância do capital de marca do fabricante?

Q<sub>3</sub>: Como é que o cliente final percebe a relevância do capital de marca de uma componente explicitamente incorporada na marca do fabricante?

A construção de um modelo conceptual que permitisse responder ao problema proposto levou a que, no Capítulo 2 se analisassem os contributos que outros investigadores deram para a construção do conhecimento nas áreas do IB e do Capital de Marca. A crescente padronização dos produtos vendidos nos mercados organizacionais revelou-se como sendo uma das principais consequências da globalização dos mercados ocorrida no final da década de 80 e início dos anos 90 do século XX. Sendo a decisão de compra organizacional até aí eminentemente racional, os FC viram aumentar a concorrência no mercado com base no preço. Assistiu-se ao reforço da racionalização dos custos, mas mesmo assim, muitos fornecedores organizacionais não conseguiam manter por muito tempo as guerras de preços existentes, pondo em causa a sua sobrevivência a longo prazo. A marca e as estratégias para a sua gestão mostraram-se então como um fator a que os FC podiam recorrer para se diferenciarem dos seus concorrentes. O sucesso da Intel com a campanha “*Intel Inside*” veio mostrar que o IB é uma estratégia de gestão de marca organizacional que pode ser utilizada para diferenciar produtos entendidos como *commodities* (matérias-primas, materiais e peças componentes), fugindo, desta forma, à concorrência pelo preço (Kotler & Pfoertsch, 2010). A adoção daquela estratégia multinível procura transmitir, aos consumidores finais, os benefícios do consumo dos ingredientes/componentes em simultâneo com o produto final em que são integrados. Esta estratégia procura, por isso, promover o aumento da notoriedade da marca IB junto dos consumidores finais e a sua percepção de qualidade, mas implica observar os efeitos que esta estratégia tem nos relacionamentos B2B, B2C e B2B2C (Butnariu, 2017; Dalman & Puranam, 2017; Malaval & Bénaroya, 2012; C. W. Park et al., 1996; Akshay R. Rao et al., 1999). Apesar de inúmeros benefícios que a implementação de uma estratégia IB pode trazer para OEM e FC, esta estratégia comporta também diversos riscos para os diferentes elementos da cadeia de fornecimento, pelo que sua adoção deve ser ponderada com cuidado. Luczak et al. (2007) e Kotler & Pfoertsch (2010) identificaram seis condições que favorecem a adoção bem-sucedida do IB e estabeleceram um ciclo de vida em quatro fases para o IB. Sendo o IB indicado como

uma estratégia de gestão da marca organizacional que aumenta o Capital de Marca do FC, sem indicar as dimensões que devem ser contempladas nesse capital (Kotler & Pfoertsch, 2010) e sendo sugerido que a marca do FC pode aumentar o Capital de Marca do OEM (Giakoumaki et al., 2016), procurou-se identificar os contributos que os diferentes investigadores deram também para o estudo do Capital de Marca nos relacionamentos B2B, B2C e B2B2C. Decorrente dos problemas identificados no primeiro capítulo (Racionalidade da Decisão de Compra Organizacional, Impraticabilidade de Utilização da Marca nos Mercados B2B e Dificuldade de Comprovação do Retorno Financeiro do Investimento nas Marcas), observou-se um atraso substancial do estudo do Capital de Marca no contexto B2B em relação ao contexto B2C, onde a investigação é intensa. Todavia, apesar da comunidade académica manter o interesse no estudo do Capital de Marca desde o início da década de 90, em ambos os mercados, ainda não foi possível alcançar um consenso sobre o conceito e as dimensões que contribuem para o Capital de Marca, pelo que se solicita a nível académico e empresarial mais estudos que permitam a compreensão daquele fenómeno nos mercados organizacionais e de consumo final (Chatzipanagiotou et al., 2019; Christodoulides et al., 2015; Leek & Christodoulides, 2011; Londoño et al., 2016). Na revisão bibliográfica efetuada foi ainda descrito o modelo apresentado por Pfoertsch & Chen (2011) desenvolvido para o Capital de Marca numa situação de implementação de IB, apontando-se as lacunas encontradas nesta formulação e na sua operacionalização. A análise efetuada às formulações do Capital de Marca apresentados para os diferentes mercados permitiu concluir que a maioria dos modelos recorre aos trabalhos seminais de D. A. Aaker (1991, 1996b) e / ou Kevin Lane Keller (1993, 2003) para estabelecer as dimensões do Capital de Marca. Analisados os pontos comuns dos modelos de D. A. Aaker (1991, 1996b) e Kevin Lane Keller (1993, 2003), propôs-se, neste trabalho, uma reorganização das dimensões do Capital de Marca em três grupos: Notoriedade, Imagem e Resposta (Fidelidade) à Marca. Aquando da sua descrição observou-se ainda que aquelas três dimensões poderiam ser detalhadas nas seguintes subdimensões: 1) Notoriedade: Notoriedade Espontânea e Notoriedade Assistida; 2) Imagem de Marca: Associações à Marca, Qualidade Percebida, Satisfação e Confiança; e Fidelidade à Marca: Fidelidade Comportamental [Taxa de Recompra, Sequência de Compra,

Frequência de Compra e Proporção de Compra] e Fidelidade Atitudinal [Intenção de Recompra Futura, Preço *Premium* e Recomendações]).

Tendo por base o estado da arte relativo ao estudo do IB e do Capital de Marca e as lacunas identificadas, propôs-se, no Capítulo 3, um modelo teórico que pretende dar resposta ao problema de investigação formulado no capítulo introdutório.

No Capítulo 4 apresentaram-se as justificações para a escolha da metodologia adotada. Considerando o tipo de pergunta que se pretende responder (“Como”), a fase embrionária em que se encontra o conhecimento sobre as marcas organizacionais (Roberts & Merrilees, 2007) que leva a que subsistam estudos com resultados mistos, limitados ou inconclusivos (Glynn et al., 2007; Kuhn et al., 2008; Leek & Christodoulides, 2011; Lindgreen et al., 2010; Roberts & Merrilees, 2007; Vukasović, 2016) e a fase de “infância” em que se encontra o desenvolvimento do estudo sobre o IB (Malaval & Bénaroya, 2012; Moon & Sprott, 2016; Thompson & Strutton, 2012), decidiu-se adotar uma abordagem qualitativa conforme indicado por R. K. Yin (2014) e Edmondson & McManus (2007). A imaturidade do saber nas áreas do IB e do Capital de Marca e o tipo de questões que se pretendia responder fez com que, de entre as estratégias de pesquisa existentes, se optasse por recorrer ao Estudo de Caso (Berg & Lune, 2012; Godoy, 1995; Meirinhos & Osório, 2010; Runfola et al., 2017; Strauss & Corbin, 2014), selecionando-se como métodos de recolha os Documentos e os Registos em Arquivos para os dados secundários e as Entrevistas Semiestruturadas para os dados primários. Foram escolhidas a Shimano e a Órbita e descritos os casos. Os dados recolhidos através das entrevistas foram, posteriormente, analisados e tratados com recurso ao *software* Nvivo usando a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), a qual consiste em três passos: Pré-Análise, Exploração do Material e Tratamento dos Resultados.

Uma vez que se pretendia compreender como é que a marca de um componente influencia o Capital de Marca do OEM, no Capítulo 5, recorreu-se a Documentos e Registos em arquivos para descrever e contextualizar os casos escolhidos para a aplicação do modelo teórico apresentado no capítulo 3. Escolheu-se a indústria das bicicletas, por se verificar que esta indústria cumpria a maior parte das condições favoráveis à adoção do IB identificadas por Luczak et al. (2007) e Kotler & Pfoertsch

(2010). Elegeu-se a Shimano como representante dos FC por esta empresa ser a líder destacada do mercado dos FC e ser apontada por Kotler & Pfoertsch (2010) como um dos exemplos mais carismáticos de aplicação bem-sucedida de uma estratégia IB. Para representante dos OEM escolheu-se a Órbita por ser a PME que, no setor da fabricação de bicicletas portugueses, conta com mais presenças nos prémios PME Líder/Excelência e por pertencente ao *cluster* nacional que mais empresas deste setor agrega (*cluster* de Aveiro).

No Capítulo 6, foram apresentados e discutidos, à luz do modelo conceptual formulado no Capítulo 3, os resultados obtidos da análise e tratamento dos dados recolhidos através das entrevistas semiestruturadas realizadas a representantes da Shimano, da Órbita e dos Consumidores Finais, confrontando esses resultados com os contributos dos diversos investigadores identificados durante a revisão bibliográfica.

A pesquisa desenvolvida permite esclarecer o problema formulado, pelo que, na próxima secção se apresenta uma súmula da resposta às questões de investigação e dos principais contributos obtidos.

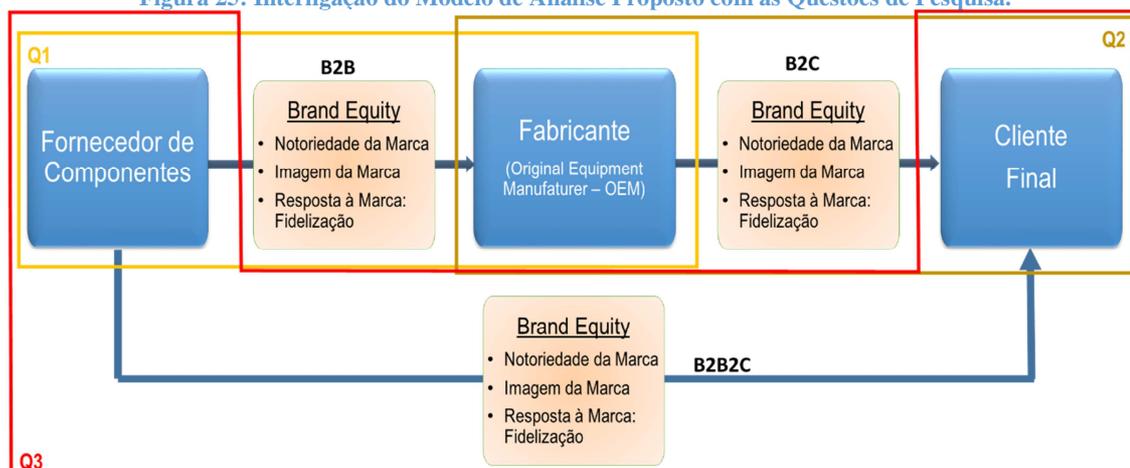
## ***7.2 Resposta às Questões de Investigação***

A discussão dos resultados apresentada no capítulo anterior permitiu concluir que o modelo desenvolvido para responder ao problema de “*Como é que a marca de um componente (ingredient brand) influencia o capital de marca de um fabricante (host brand)?*” foi confirmado na sua generalidade, sendo apenas necessárias algumas adaptações relativamente às subdimensões do Capital de Marca de acordo com o relacionamento que se está a observar, como se verá nesta secção.

Recorde-se a formulação geral do modelo desenvolvido e a sua interligação com as questões de investigação através da Figura 25.

.

Figura 25: Interligação do Modelo de Análise Proposto com as Questões de Pesquisa.



Fonte: Elaboração Própria.

Como se depreende do esquema anterior, propôs-se que o Capital de Marca fosse analisado nos relacionamentos B2B2C, B2B e B2C com base na Notoriedade da Marca, na Imagem da Marca e na Resposta à Marca (Fidelização), considerando-se que quanto maior for a Fidelização à Marca maior será o seu Capital.

Apesar de serem utilizadas as mesmas três dimensões para analisar o Capital de Marca nas três fases de implementação do IB, os resultados da pesquisa efetuada levam a concluir que as subcomponentes daquelas dimensões se alteram de acordo com o relacionamento que se está a observar.

## 1. Resposta à Questão 1: Relacionamento B2B

A análise dos casos da Órbita e da Shimano permite responder à primeira questão de investigação:

**Q1: Como é que o fabricante (*host*) percebe a relevância do capital de marca de um componente (*ingredient brand*)?**

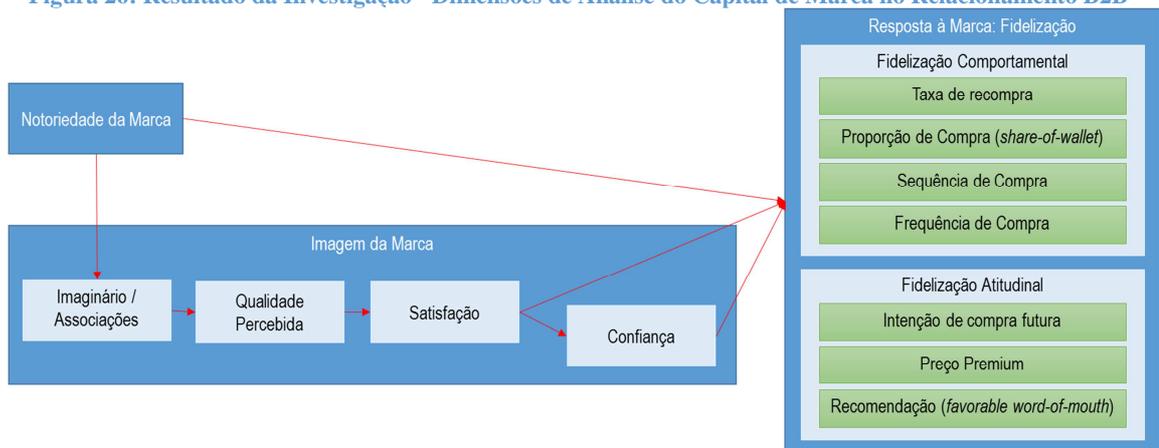
Os entrevistados da Órbita (Marca do Fabricante, Marca *Host*) revelam uma elevada Fidelização à Shimano (Marca do FC, Marca IB) por considerarem que a inclusão destes componentes no produto final é determinante para a concretização da venda aos consumidores finais, ou seja, a influência da marca Shimano no processo de decisão de compra dos consumidores finais, leva a que os elementos do centro de compras da

Órbita se sintam instigados a adquirir os componentes da Shimano, mantendo, por isso, uma elevada fidelização comportamental e atitudinal.

Ao nível das dimensões e subdimensões do Capital de Marca analisadas no relacionamento B2B, concluiu-se que os elementos propostos no modelo teórico apresentado no Capítulo 3 se confirmaram. Ou seja, os inquiridos da Órbita, quando questionados sobre quais são os principais fornecedores de componentes mecânicos, referem em primeiro lugar a Shimano (Notoriedade Espontânea, *Top-of-mind*), indicando que esta marca é a sua principal escolha porque lhes garante uma elevada fiabilidade das peças, cumprimento dos prazos de entrega acordados e é a que os consumidores finais desejam nas suas bicicletas. Estas Associações à Marca contribuem para a construção de uma perceção de elevada qualidade, afirmando os entrevistados que é quase impossível existirem falhas relativas às peças da Shimano e, em caso remoto, se elas se verificarem, serão substituídas de imediato. Por estes motivos, os representantes da Órbita dizem-se muito satisfeitos com a Shimano, revelando que essa satisfação reforça a relação de confiança existente entre as marcas, fortificando o relacionamento comercial existente desde 1991. Este cenário de elevada Notoriedade, fortes Associações, elevada Qualidade Percebida, Satisfação e Confiança na Shimano é coadjuvado pelo efeito *pull* gerado pela procura derivada dos ciclistas, fazendo da Órbita um cliente fiel tanto a nível comportamental (reforçando a frequência de compra, a taxa de recompra, a proporção de compra e a sequência de compra) como a nível atitudinal (incrementando a sua disponibilidade em efetuar compras à marca no futuro, pagar um preço *premium* e recomendá-la aos seus pares), verificando-se as relações propostas no modelo conceptual apresentado no Capítulo 3 e que se reforça na Figura 26.

.

**Figura 26: Resultado da Investigação - Dimensões de Análise do Capital de Marca no Relacionamento B2B**



Fonte: Elaboração Própria.

Os resultados da presente investigação revelam que a dimensão apresentada por Pfoertsch & Chen (2011), as *Receitas Prémio = Preço Prémio x Vendas*, é necessária como indicador do Capital de Marca, mas não é suficiente, pelo que a análise deve ser complementada com as outras subdimensões da Fidelização para se ter uma imagem mais próxima do verdadeiro Capital de Marca. Biedenbach & Marell (2010), utilizando a proposta teórica de Gordon et al. (1993), mostraram existir um relacionamento hierárquico entre as Associações à Marca, a Qualidade Percebida e a Fidelização, mas não confirmaram a ligação entre a Notoriedade e as Associações à Marca. O presente trabalho mostra a existência de um relacionamento sequencial entre a Notoriedade, as Associações à Marca e a Qualidade Percebida, tal como proposto por Gordon et al. (1993), mas introduz ainda as dimensões da Satisfação e da Confiança como indutoras de Fidelização. Esta é a primeira vez que as dimensões Notoriedade, as Associações à Marca, a Qualidade Percebida, a Satisfação e a Confiança são consideradas de forma conjunta para explicar o Capital de Marca no contexto B2B e a Fidelização subdividida em várias componentes de Fidelização Comportamental e Atitudinal. Usualmente a Fidelização é considerada como uma dimensão sem subcomponentes ou, nos casos raros em que são utilizadas as dimensões comportamentais e/ou atitudinais, apenas se recorre a um indicador destas. Adicionalmente, como se observou no capítulo anterior, já haviam sido demonstrados diversos relacionamentos parcelares entre as diferentes dimensões e/ou subdimensões do Capital de Marca B2B (Biedenbach & Marell, 2010; Hutton, 1997; Jensen & Klastrup, 2008; Rauyrueen et al., 2009; Taylor et al., 2007) mas nenhuma conceptualização anterior havia proposto um modelo holístico como o que se

apresenta neste trabalho, que se acredita ter contribuído para a identificação das dimensões do Capital de Marca Organizacional, tal como solicitado por Leek & Christodoulides (2011).

Recorde-se ainda que estando os OEM a meio da cadeia de abastecimento, a sua Fidelização à Marca do FC depende da procura do consumidor final, pelo que os OEM têm de gerir, em simultâneo, os dois relacionamentos (B2B e B2C). Por esse facto, quando se afirma que a elevada Notoriedade, Associações à Marca, Qualidade Percebida, Satisfação e Confiança na Shimano influenciam a Fidelização da Órbita àquele FC, tem que se ter em conta que estes elementos são sempre influenciados pelo efeito *pull* gerado pelas ações do FC junto dos consumidores finais aquando da implementação da estratégia IB. Ou seja, o OEM reconhece que o elevado Capital de Marca do FC junto dos consumidores finais o obriga a continuar a comprar os componentes da Shimano se quiser continuar a vender as suas bicicletas, mantendo-se desta forma uma elevada Fidelização Comportamental e Atitudinal do OEM ao FC.

## **2. Resposta à Questão 2: Relacionamento B2C**

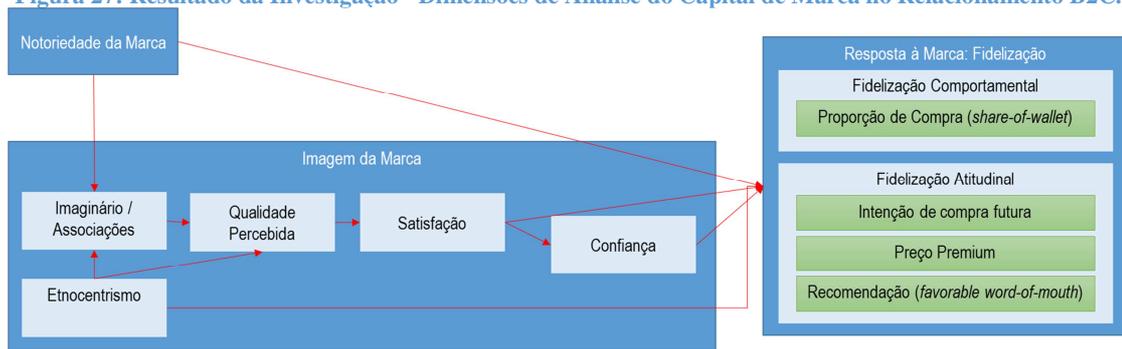
A análise dos casos da Órbita e da Shimano permite também responder à segunda questão de investigação:

### **Q<sub>2</sub>: Como é que o cliente final percebe a relevância do capital de marca do fabricante?**

Os dados recolhidos permitem observar que a relevância da Marca do OEM (Órbita) depende da utilização dada pelos ciclistas à bicicleta. Recorde-se que uma das condições favoráveis à implementação de uma estratégia IB é a elevada fragmentação do mercado dos fabricantes, o que se verifica na indústria das bicicletas pela existência de inúmeras PME. Tal situação levou a que se seleccionasse um OEM que fosse uma PME e cuja a oferta incorporasse os componentes da Shimano. A Órbita, por ter sido a empresa portuguesa do setor com mais prémios PME/Líder no período 2008-2016, foi a entidade selecionada (Tabela 32). Além disso, não existindo um censo mundial, europeu ou nacional que permitisse a estratificação da população dos utilizadores de bicicletas

convencionais, mas reconhecendo que esta se divide em utilizadores de bicicletas para mobilidade, lazer e desporto (Figura 14), a seleção da Órbita confirmou-se, uma vez que esta empresa produz modelos para aqueles três segmentos de mercado. Assim, a amostra dos participantes deste estudo foi restrita a um conjunto de clientes que tivessem adquirido, no momento da entrevista, uma bicicleta da Órbita nos últimos dois anos. Tal critério garantiu a elevada notoriedade do OEM, mas não impediu que outras marcas de bicicletas fossem indicadas quando efetuada a questão relativa aos OEM que o consumidor final conhecia. Esta regra para a inclusão ou não de um participante na amostra fez com que se pudesse confirmar que as dimensões Notoriedade e Associações à Marca são elementos distintos do Capital de Marca, ao contrário do defendido por Yoo et al. (2000) e Yoo & Donthu (2001, 2002). As fortes associações ao conforto, durabilidade, fiabilidade e relação qualidade-preço que os clientes fazem à marca Órbita e a consistência desta atuação ao longo dos anos tem um efeito positivo na Qualidade Percebida, e, conseqüentemente, na Satisfação e na Confiança depositada na marca. Durante a realização da pesquisa empírica surgiu outra dimensão que influencia diretamente as Associações à Marca e a Qualidade Percebida, que é o Etnocentrismo do Consumidor. O modelo inicialmente proposto não continha esta dimensão, uma vez que não é uma dimensão usualmente apontada como elemento do Capital de Marca e também porque a indústria das bicicletas não é um caso puro de COO, dado que a generalidade das empresas não fabrica a totalidade da bicicleta, limitando-se os OEM a montar os diferentes componentes sobre o quadro da bicicleta. O presente estudo revela que o Etnocentrismo tem um efeito direto e indireto (através das Associações e da Qualidade Percebida) na Fidelidade do consumidor final. Os dados recolhidos mostram ainda que, dadas as características de durabilidade das bicicletas, a Fidelidade Comportamental apenas deve ser observada do ponto de vista do *Share-of-wallet* e a Fidelidade Atitudinal deve ser analisada tendo em consideração as Intenções de Recompra Futura, a disponibilidade para pagar um Preço *Premium* e a Recomendação da marca a outros clientes. Em síntese, as dimensões do Capital da Marca no relacionamento B2C podem-se observar na Figura 27.

**Figura 27: Resultado da Investigação - Dimensões de Análise do Capital de Marca no Relacionamento B2C.**



Fonte: Elaboração Própria.

A consulta aos modelos anteriormente desenvolvidos no seio da gestão do Capital de Marca B2C revela que a maioria dos autores se baseiam nos trabalhos de D. A. Aaker (1991, 1996b) e Kevin Lane Keller (1993, 2003), escolhendo todas ou algumas das dimensões das formulações por eles propostas e complementando-as com outras dimensões. Apesar de vários investigadores já terem mostrado de forma parcelar o relacionamento de algumas dimensões propostas no modelo conceptual apresentado no Capítulo 3 desta tese, o modelo mais próximo da formulação apresentada é o desenvolvido por Esch et al. (2006), no qual se indica que a Notoriedade da Marca tem um efeito positivo na Imagem de Marca e nas Compras Atuais (Fidelidade Comportamental). Todavia, aqueles autores assumem implicitamente que as Associações à Marca têm um efeito positivo na Qualidade Percebida, relação que os resultados obtidos na presente investigação comprovam explicitamente. Adicionalmente, o modelo de Esch et al. (2006) não inclui o Etnocentrismo do Consumidor como dimensão da Imagem de Marca que afeta as Associações à Marca e a Qualidade Percebida, como decorre do trabalho de campo aqui relatado. Outra diferença do modelo Esch et al. (2006) para o modelo provado nesta tese reside na forma como a Satisfação e a Confiança são utilizadas para explicar o Capital de Marca. No modelo daqueles autores, a Imagem de Marca (Qualidade Percebida) tem um impacto positivo na Satisfação, na Confiança, as quais estão positivamente relacionadas com a “ligação à marca” e esta afeta de forma positiva as Compras Atuais (Fidelidade Comportamental) e as Compras Futuras (Fidelidade Atitudinal). No modelo considerado neste trabalho, a Satisfação e a Confiança são elementos da Imagem de Marca e incrementam a Fidelização Comportamental, mas refletida pela Proporção de Compra e não pelas Compras Atuais, e afetam a Fidelização Atitudinal, não só na Intenção de Compra

Futura, mas também pela disponibilidade em pagar um Preço Prémio e de Recomendar a marca a outros consumidores. Considera-se, assim, que o modelo agora encontrado contribui para uma explicação mais detalhada do Capital da Marca B2C.

Adicionalmente, considerando que se pretende analisar o Capital da Marca no seio de uma estratégia IB, o presente estudo confirma que as dimensões propostas por Pfoertsch & Chen (2011), a saber Notoriedade, Associações à Marca, Qualidade Percebida, Confiança e Fidelização, devem ser consideradas como dimensões do Capital da Marca no relacionamento B2C, mas, adicionalmente, a presente investigação revela existir uma relação hierárquica entre aquelas dimensões, às quais devem ainda ser adicionadas na Imagem de Marca o Etnocentrismo do Consumidor e a Satisfação. Além disso, o modelo aqui testado coloca a Fidelização como um indicador do Capital da Marca e não como um seu antecedente e especifica a Fidelização nas suas subdimensões comportamentais e atitudinais, podendo os OEM observar mais elementos que suportem as suas decisões de investir no desenvolvimento da marca.

Apesar de resultar dos dados recolhidos que a Notoriedade e a Imagem de Marca influenciam o grau de Fidelização dos ciclistas à Órbita, observa-se ainda que, devido às ações comunicacionais da Shimano desenvolvidas no âmbito da estratégia IB, a Fidelização à Órbita depende do tipo de utilização dada pelos consumidores finais ao produto que inclui as duas marcas. Ou seja, estando os desportistas mais expostos às campanhas publicitárias da Shimano materializadas no patrocínio de atletas e eventos desportivos e tendo estes ciclistas que substituir com mais frequência os componentes das suas bicicletas, conclui-se que estes consumidores têm uma perceção superior do Capital da Marca da Shimano, considerando que a utilização dos quadros da Órbita é desejável, mas não obrigatória para a tomada de decisão de compra. Pelo contrário, os ciclistas de mobilidade, consideram que a resistência, durabilidade, fiabilidade e relação qualidade-preço dos quadros da Órbita são elementos que pesam mais na sua decisão de compra do que a presença dos componentes da Shimano, afirmando, contudo que a sua inclusão lhes oferece uma garantia adicional de qualidade do produto final. Em suma, considerando o relacionamento B2C de forma isolada, as dimensões Notoriedade, Associações à Marca, Qualidade Percebida, Satisfação e Confiança influenciam a Fidelização à Marca do OEM, mas ponderados os efeitos da estratégia IB neste

relacionamento, esta Fidelização à Órbita é afetada pela ligação que os ciclistas desenvolveram com a Shimano ao utilizarem a bicicleta para mobilidade, lazer ou desporto. Os estudos anteriores relativos ao IB referem-se a um produto e a um componente, nunca tendo sido observado que diferentes combinações do produto e do ingrediente possam satisfazer necessidades distintas do mercado, neste caso diferentes tipos de quadros da Órbita e diferentes linhas de componentes da Shimano podem ser combinadas para responder à diferente utilização dada pelos ciclistas, o que resulta em diferentes perceções sobre a relevância do Capital das Marcas envolvidas. Este é, portanto, um novo contributo que este trabalho traz para gestores e académicos, uma vez que os gestores, pelos sinais dados pelo mercado, consideravam ser correto efetuar uma combinação diferenciada de produtos finais e componentes, mas sem a devida comprovação científica e os estudos anteriores sobre a estratégia IB sempre tinham observado o produto final que incorporava os componentes de determinado FC como sendo o resultado de uma única combinação.

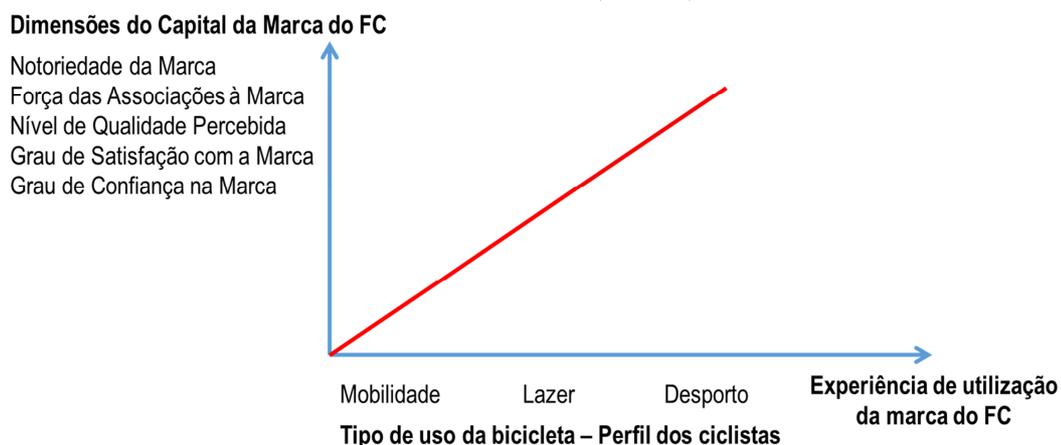
### **3. Resposta à Questão 3: Relacionamento B2B2C**

Finalmente, a análise dos casos permite responder à terceira questão de investigação:

#### **Q3: Como é que o cliente final perceciona a relevância do capital de marca de uma componente explicitamente incorporada na marca do fabricante?**

O relacionamento B2B2C congrega a interação simultânea dos mercados organizacionais e de consumo final. No caso da Shimano, se fosse possível construir uma escala em que os ciclistas da mobilidade são os que têm menos experiências pré-compra com a Shimano, em seguida ter-se os ciclistas lúdicos e por fim ter-se os ciclistas do desporto que já contactam com a marca há anos de forma reiterada quer pela sua experiência direta quer através da comunicação que a Shimano faz junto destes clientes (por exemplo, através do patrocínio de eventos e infraestruturas desportivas e equipas profissionais de ciclismo), poder-se-ia considerar que existe um contínuo de Notoriedade crescente da marca Shimano entre estes três subgrupos de clientes finais, o qual também se verifica nas restantes dimensões do Capital de Marca (Figura 28).

**Figura 28: Relação das Dimensões do Capital de Marca do FC (Shimano) com o Nível de Experiência dos Consumidores Finais (Ciclistas).**



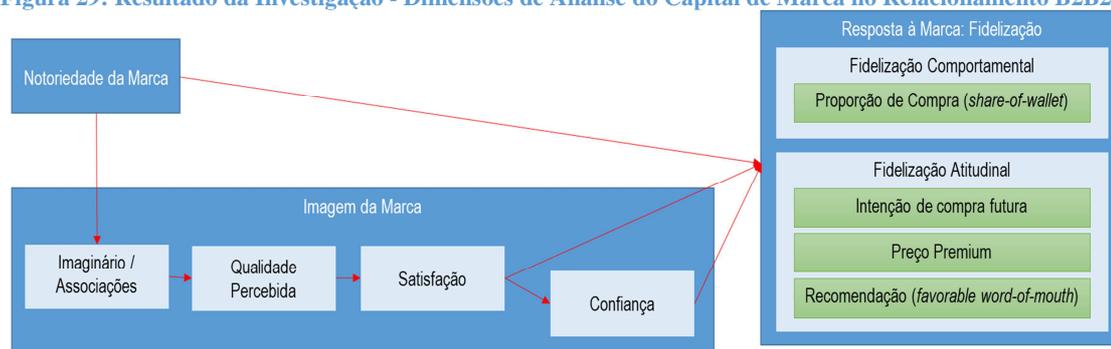
Fonte: Elaboração Própria.

A aliança da Shimano e da Órbita denota que os consumidores com menor familiaridade com a Shimano são incentivados pela presença da marca Órbita a experimentarem os componentes da Shimano e assim construírem um conjunto de associações que lhes permita avaliar a sua qualidade. O aumento da Notoriedade da Shimano faz com que as associações sejam mais profundas. Esta relação pode ser observada pela comparação das Associações à Marca efetuadas pelos desportistas e pelos ciclistas da mobilidade. Os desportistas reconhecem a Shimano, geralmente como *Top-of-mind*, e detêm-se em descrever em pormenor aspetos técnicos de cada componente das diferentes gamas produzidas por aquele FC, enquanto que os ciclistas que usam a bicicleta como forma de transporte diário apenas conseguem identificar, em alguns casos com alguma dificuldade, o principal produto da Shimano (as mudanças). A saliência da marca do FC também tem impactos distintos na Qualidade Percebida. Tendo formado um conjunto de associações à marca positivas, os ciclistas entrevistados consideram que a aliança das marcas Órbita e Shimano imprime um sinal de qualidade adicional ao produto por este ter peças da Shimano, não relatando nenhum dos grupos episódios de insatisfação com qualquer das marcas envolvidas na aliança, mas, devido a terem menor experiência com a Shimano, os ciclistas da mobilidade sentem-se mais próximos da Órbita e os ciclistas desportivos, devido ao reiterado contacto com a Shimano, mais próximos desta última. Assim, a Notoriedade da Marca e a sua Imagem (que inclui as Associações à Marca, a Qualidade Percebida, a Satisfação e a Confiança) têm uma influência positiva na Fidelização. No entanto, observa-se que, no caso dos ciclistas

desportivos, a Notoriedade e a Imagem da Shimano é superior e, por isso, o efeito *pull* da estratégia IB é mais expressivo neste grupo de ciclistas que afirmam recomprar e ter a intenção de continuar a comprar apenas bicicletas com componentes daquele FC, “obrigando” os OEM a incluírem-nas no seu produto final os componentes da Shimano, e mostrando-se disponíveis para pagar um preço prémio e a efetuar recomendações positivas da marca. No extremo oposto, estão os ciclistas da mobilidade, em que pela sua parca experiência anterior com a Shimano têm uma menor familiaridade com a Shimano e com associações à marca menos profundas, pelo que se observa um efeito *pull* da estratégia IB menos intenso, em que, apesar destes velocipedistas indicarem que gostariam de adquirir um produto que incluísse elementos das duas marcas, perante um cenário de aumento do preço do produto final por inclusão das peças da Shimano ponderam utilizar outra marca de componentes mas mantendo-se fiéis à Órbita, empresa que têm mais facilidade em recomendar pela experiência e relação afetiva que têm com esta marca.

Conclui-se, pois, que a análise do Capital de Marca Organizacional no relacionamento B2B2C deve compreender a Notoriedade, as Associações à Marca, a Qualidade Percebida, a Confiança e a Fidelidade (analisada em termos comportamentais apenas pela proporção de compra e em termos atitudinais pelas intenções de compra futuras, pela disponibilidade de pagar um preço prémio e de recomendar a marca), conforme se pode observar na Figura 29:

**Figura 29: Resultado da Investigação - Dimensões de Análise do Capital de Marca no Relacionamento B2B2C.**



Fonte: Elaboração Própria.

Este conjunto de dimensões do Capital de Marca decorre da adaptação do modelo desenvolvido por Aaker, em 1991, e revela que o Capital de Marca é um conceito multidimensional, reforçando o que aquele autor defende. Além disso, este conjunto de

dimensões, ao contrário do que defendem Pfoertsch & Chen (2011) no âmbito do IB, mostra que o Capital de Marca no relacionamento B2B2C não deve ser observado apenas pela disposição do comprador organizacional em pagar um preço *premium*, devendo ter-se em atenção outros indicadores de fidelidade comportamental e atitudinal.

### ***7.3 Contributos para a Teoria e para a Gestão***

A investigação consubstanciada nesta tese apresenta contributos inovadores tanto para a teoria como para a gestão.

#### **A - Contributos para a Teoria**

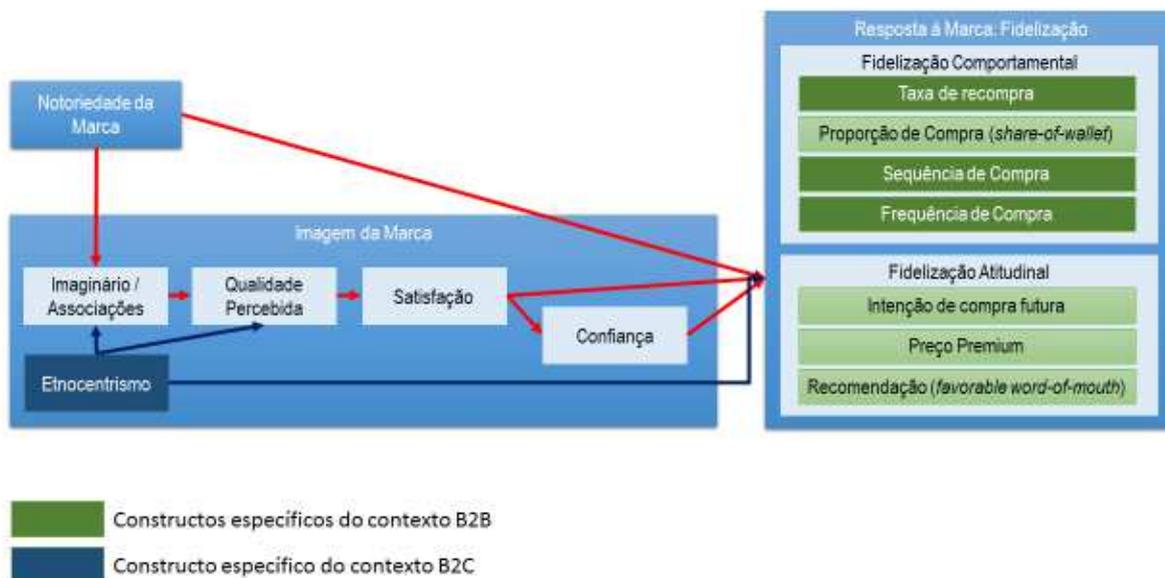
Do ponto de vista teórico, os grandes contributos desta tese situam-se a dois níveis:

- O modelo original desenvolvido
- A estratégia de *ingredient branding*

##### **A1 – Desenvolvimento de um Modelo Original**

O primeiro grande contributo teórico a assinalar, e que resulta da investigação subjacente a esta tese, prende-se com o modelo final de gestão da marca num contexto de *ingredient branding*. A Figura 30 sintetiza esse modelo, resultando dos modelos parcelares apresentados nas Figuras 26, 27 e 29.

Figura 30: Resultado da Investigação – Modelo Final



Fonte: Elaboração Própria.

Como se constata a partir do modelo original desenvolvido nesta tese, a Notoriedade da marca afeta não só a sua Imagem – essencialmente através das Associações à marca – mas também a Fidelização – quer Comportamental quer Atitudinal. Os vários constructos são comuns às três vertentes B2B, B2C e B2B2C, com duas exceções:

- O Etnocentrismo existe apenas no contexto B2C
- A Taxa de Recompra bem como a Sequência e a Frequência da Compra são relevantes apenas no contexto B2B

Duma forma mais detalhada, pode-se afirmar o seguinte: além da diferente forma como a marca do fornecedor influencia o capital de marca da marca *host* de acordo com o segmento de clientes servido, este trabalho contribui ainda para a identificação das dimensões do Capital de Marca em cada um dos relacionamentos B2B, B2C e B2B2C, representando um avanço no conhecimento da marca tanto nos mercados organizacionais como nos mercados de consumo final. Mostra-se que, para além das dimensões identificadas por D. A. Aaker (1991), o Capital de Marca também é influenciado pela Satisfação, pela Confiança e, no caso do relacionamento B2C,

também pelo Etnocentrismo do Consumidor, e que a Fidelização deve ser entendida como um constructo que comporta as dimensões comportamental e atitudinal.

Adicionalmente, mostra-se que existe um relacionamento hierárquico entre as diferentes dimensões do Capital de Marca identificadas, ao invés da influência direta de cada dimensão no Capital de Marca, podendo ainda existir elementos como a Notoriedade que, além do efeito indireto que tem na Fidelização, também tem um efeito positivo direto sobre esta. Tendo alguns investigadores anteriores mostrado existir relacionamentos entre algumas dimensões propostas, esta é a primeira vez que se constrói e valida um modelo tão abrangente.

## **A2 – Definição de uma Estratégia de *Ingredient Branding***

No que respeita à estratégia, pode-se afirmar que a forma como a marca de um fornecedor de componentes influencia o Capital de Marca *Host* depende do estágio do ciclo de vida em que a estratégia *ingredient branding* se encontra. Assim, podem existir, em simultâneo, segmentos de mercado que se encontram em diferentes fases daquele ciclo. Ou seja:

- **Segmentos de consumidores finais que são o principal *target* da estratégia *ingredient branding***

O sucesso da estratégia *ingredient branding* resulta na Fidelização dos clientes à marca do fornecedor de componentes. Em resultado das campanhas comunicacionais do fornecedor de componentes junto dos consumidores finais e da dupla identificação do produto final com as marcas *Ingredient* e *Host*, a marca do fornecedor de componentes passa a ser conhecida pelos clientes finais como sendo determinante para o elevado desempenho do produto final. Esta notoriedade e as associações à necessidade de o produto final incluir os componentes da marca *Ingredient* como garantia de elevado desempenho, levam a que os clientes finais imponham a inclusão dos componentes do fornecedor no produto final, incrementando desta forma, por via indireta, as suas vendas. Neste caso, como o OEM tem uma Notoriedade inferior neste segmento de clientes, o apoio do fornecedor de componentes durante o período de aplicação da

estratégia *ingredient branding*, resulta num incremento da Notoriedade do OEM, passando este a ser incluído no leque das possíveis alternativas de supressão das necessidades dos clientes finais e, conseqüentemente, as vendas deste cliente organizacional também vão aumentar. No caso estudado, os desportistas possuem uma elevada Notoriedade da Shimano, pelo que exigem que as suas bicicletas incluam componentes daquela marca e colocam a Órbita em segundo plano ao tomarem as suas decisões de compra futura, afirmando que continuarão a adquirir os quadros deste OEM apenas se este equipar as bicicletas com componentes da Shimano e se, comparativamente com as marcas concorrentes de bicicletas, a Órbita se constituir como uma boa opção dada a sua qualidade-preço, conforto e durabilidade. Todavia, o efeito *pull* gerado pela procura derivada faz com que os OEM percam a sua capacidade negocial perante o fornecedor de componentes por serem “obrigados” a incluir os componentes do fornecedor de componentes no produto final sob pena dos consumidores finais deixarem de comprar o produto da marca *Host* e porque a menor dimensão da empresa OEM não lhe permite negociar os termos das trocas. Nesta situação, aos OEM resta apenas a hipótese de empreenderem novas campanhas comunicacionais que deem visibilidade à sua marca salientando o que as pode diferenciar das suas concorrentes diretas. No caso estudado, os ciclistas desportivos entrevistados aconselham que a Órbita patrocine mais atletas, equipas e eventos desportivos para aumentar a sua Notoriedade junto dos amantes do desporto.

Observe-se, contudo, que o sucesso da estratégia *ingredient branding* deve ser gerido com cuidado tanto pelos fornecedores de componentes como pelos OEM, pois se for alcançada a etapa do Efeito “*Fiasco*”, a marca do fornecedor de componentes passa a ser omnipresente deixando de ser um elemento diferenciador, o que leva a que as marcas *Host* concorram outra vez apenas pelo preço caso não seja desenvolvida uma nova vantagem competitiva.

- **Segmentos de consumidores finais que são *target* secundário da estratégia *ingredient branding***

Trata-se de segmentos de mercado em que a familiaridade com a marca do fornecedor de componentes é menor. Neste caso, a utilização da marca do fornecedor de componentes em conjunto com a marca do OEM num único produto final é entendida como uma garantia adicional de qualidade, o que aumenta as vendas de ambas as marcas. No entanto, para este grupo de clientes, a marca *Host* está em vantagem em relação ao fornecedor de componentes porque a Notoriedade da marca do OEM é superior neste segmento de clientes. Para não verem o seu Capital de Marca diminuído, os OEM devem continuar a comunicar as suas características distintivas junto dos consumidores finais usando a marca do fornecedor de componentes como um apoio suplementar para incentivar as suas vendas. Neste trabalho, a Órbita reconheceu, por exemplo, que os seus pontos fortes junto dos ciclistas da mobilidade eram o facto de a marca disponibilizar modelos revivalistas de boa relação qualidade-preço, conforto, durabilidade, fiabilidade e ter uma origem portuguesa, usando a Shimano como forma de incentivar a compra das bicicletas, ainda que muitos dos consumidores deste segmento não tenham uma imagem concreta daquele fornecedor.

## **B - Contributos para a Gestão**

O presente estudo é importante para os gestores por permitir um aprofundamento do conhecimento da indústria das bicicletas e por possibilitar o estudo sobre o Capital de Marca em mercados que até agora ainda não tinham sido abarcados pelos investigadores (as bicicletas e os seus componentes). Ou seja, através deste estudo, os gestores desta indústria veem confirmada a sua intuição de que o peso das marcas *Ingredient* e *Host* varia de acordo com a utilização dada pelos consumidores finais ao produto que incorpora as duas marcas. Este estudo poderá servir de suporte para a verificação desta relação noutras indústrias em que são utilizadas estratégias *ingredient branding* como é o caso dos computadores, os tecidos, a indústria alimentar, etc.

Duma forma mais específica, os contributos para a gestão situam-se a dois níveis:

- Como atuar em diferentes segmentos de mercado
- Como gerir os relacionamentos de uma marca *ingredient*

### **B1 – Como atuar em diferentes segmentos**

Do ponto de vista da gestão pode-se afirmar que, se o OEM servir vários segmentos do mercado de consumo final, a influência da marca do fornecedor de componentes no Capital da Marca *Host* é distinta consoante a etapa do ciclo de vida em que a estratégia *ingredient branding* se encontra. Ou seja, a diferente Notoriedade do fornecedor de componentes junto de diferentes segmentos de mercado tem efeitos distintos na atitude que os clientes finais desenvolvem perante as marcas de cada uma das empresas envolvidas na estratégia *ingredient branding*. Nos segmentos em que a Notoriedade de Marca do fornecedor de componentes é elevada, o fornecedor e o OEM ao comunicarem devem reforçar a transmissão dos benefícios funcionais que os componentes trazem para o produto final, ligando esses benefícios à utilização destes componentes a ambientes de uso profissional (ex.: equipas e atletas desportivos). Nos casos em que a Notoriedade da marca *Host* é mais elevada do que a do OEM, as ações comunicacionais dos fornecedores de componentes e dos OEM devem salientar os atributos emocionais e racionais dos produtos da marca do OEM, usando os componentes como forma de reforçar a qualidade do produto final. Isto é, a estratégia de comunicação (publicidade, catálogos, embalagens, etc.) deve ser adaptada a cada segmento para que, com base na diferente notoriedade inicial das marcas envolvidas na aliança, seja possível também construir associações favoráveis à marca que o cliente tem menos envolvimento, e assim despoletar o processo que incrementa a fidelização a ambas as marcas. Por esse motivo, considera-se que o modelo de Capital de Marca proposto neste trabalho deve ser aplicado por cada segmento de clientes, devendo fornecedores de componentes e OEM ponderar se, em termos globais, os benefícios suplantam as desvantagens da adoção daquela estratégia multinível ou se devem usar o *ingredient branding* para alguns segmentos e para outros não, tendo sempre cuidado para nunca atingir a etapa “Efeito Fiasco”.

## **B2 – Como gerir os relacionamentos de uma marca *ingredient***

Adicionalmente, tendo-se mostrado que o Capital de Marca tem uma ligação hierárquica entre as suas dimensões, os gestores podem utilizar este processo para determinar em que nível estão para determinar quais as ações que devem realizar. Ou seja, por exemplo, se estiverem na etapa inicial, em que a marca tem uma notoriedade relativamente baixa, as ações devem visar o aumento da familiaridade do consumidor com a marca e mostrar a forma como a marca se diferencia dos concorrentes, mas se já tiverem alcançado a fidelização dos consumidores à marca, as ações desenvolvidas devem procurar formas de reforçar essa lealdade à marca. Assim, o modelo desenvolvido pode ser utilizado pelos gestores para determinar as ações a implementar e para prever o comportamento dos compradores.

Com esta estratégia de gestão do Capital de Marca em termos globais e por segmento de clientes finais é possível:

- compreender quais são as dimensões do Capital de Marca em cada um dos relacionamentos (B2B, B2C e B2B2C) e a forma como essas dimensões influenciam esse Capital;
- verificar qual a fase que mais influência o Capital de Marca, observando que o peso dado pelo consumidor final a cada Marca da aliança depende da utilização que é dada ao produto final e do estágio do ciclo de vida de implementação da estratégia *ingredient branding*.

Por exemplo, no caso da Shimano-Órbita, no segmento dos ciclistas de desporto a fase que tem mais importância é o relacionamento B2B2C devido à grande Notoriedade e boa imagem que a Shimano tem junto daqueles consumidores, enquanto que, no extremo oposto, para os ciclistas da mobilidade a fase que mais influência o Capital de Marca da Shimano é o relacionamento B2C com os vendedores da Órbita a recomendar bicicletas com aqueles componentes, salientando a sua qualidade, pelo que, se a Shimano quiser elevar o Capital de Marca neste segmento deve, para além de comunicar com os seus clientes diretos, promover uma campanha de comunicação junto dos ciclistas de mobilidade que demonstre a excelência dos seus componentes em relação à concorrência e os benefícios para o consumidor da adoção dos seus

componentes, aproveitando o efeito “halo” de qualidade que goza não só no setor das bicicletas mas também no mercado pesca.

Após esta análise aos diferentes relacionamentos B2B, B2C e B2B2C pode-se afirmar que quanto maior for o envolvimento do consumidor com a marca *Ingredient*, maior é a influência que a marca do fornecedor de componentes tem na marca *Host*.

## ***7.4 Limitações e Sugestões de Investigação Futura***

Qualquer que seja o trabalho de investigação, todos têm limitações e a presente investigação não é exceção. Nesta secção será apresentado um conjunto de limitações que não devem deixar de ser referidas, mas que, simultaneamente podem ajudar a encontrar um conjunto de pistas para novas investigações no futuro.

A primeira limitação para que se deve chamar a atenção prende-se com a impossibilidade de generalizar os resultados obtidos.

Por um lado, esta generalização dos resultados só é possível recorrendo a uma abordagem quantitativa, no entanto, confirmado o estado nascente em que se encontra o estudo do *ingredient branding* e do capital das marcas, em que se reconhece que os resultados obtidos são mistos e limitados, decidiu-se que o recurso a uma abordagem qualitativa era o mais adequado. Apesar de com esta decisão parecer que se deu “um passo atrás”, na realidade, o recuo permitiu o aprofundamento dos conceitos teóricos envolvidos no Capital de Marca e a identificação das suas dimensões de forma a obter uma compreensão mais completa e profunda destes ramos do Marketing, podendo o presente estudo servir agora como base para futuros estudos quantitativos.

Por outro lado, a impossibilidade de identificar / caracterizar de forma pormenorizada a população alvo do estudo, por não existir um censo que permita determinar a real dimensão do mercado, impede a extrapolação dos resultados alcançados. Sendo facilmente identificados os principais FC a operarem no mercado devido à elevada concentração existente, a identificação dos OEM foi mais difícil dada a elevada fragmentação que existe neste mercado, sabendo-se apenas que se caracteriza pela existência de inúmeras PME (ex.: só na Europa existem cerca de 600-800 empresas de

reduzida dimensão com atividade registada neste setor (CONEBI, 2017; CONEBI & EBMA, 2017)). Mesmo restringindo o mercado dos OEM ao mercado português, ainda assim, é possível identificar 56 empresas registadas em que o principal CAE é o 30920 – Bicicletas e veículos para inválidos (Racius, 2019). Além disso, também não foi possível conhecer o número e o perfil dos ciclistas nacionais uma vez que não existem levantamentos estatísticos ou qualquer base de dados que nos permita identificar quem e quantos são os ciclistas portugueses.

Por estes motivos, para se recolher uma amostra tão inclusiva quanto possível, escolheu-se para representante dos FC a Shimano por esta ser a empresa líder de mercado e por reconhecidamente ter implementado com sucesso uma estratégia de IB, tendo-se entrevistado o responsável da distribuidora oficial da Shimano para Portugal; selecionou-se a Órbita como representante dos OEM por esta ser a entidade que mais vezes conquistou os prémios PME-Líder no período 2008-2016 e por ser uma das empresas mais antigas a operar no mais importante cluster português do setor dos fabricantes de bicicletas, entrevistando para esta pesquisa empírica diversos funcionários da Órbita com cargos diferenciados com influência no processo de compra organizacional (ex.: administradores, vendedores e diretores de produção); e recorreu-se a uma amostra de conveniência para representar o grupo dos consumidores finais tentando compreender a diversidade de perfis de ciclistas existentes (ex.: objetivo uso da bicicleta, género, idade e profissão). Tendo em conta esta limitação, sugere-se que o presente estudo seja replicado recorrendo a uma abordagem quantitativa que confirme os resultados aqui obtidos ou que demonstre a necessidade de incluir novas variáveis explicativas do Capital de Marca B2B quando se implementa uma estratégia IB.

Outra limitação que pode ser apontada a um estudo qualitativo como o que foi realizado, é o possível enviesamento dos resultados, uma vez que a codificação e a análise dos resultados foram realizadas apenas pela autora deste trabalho. Por este motivo, tendo consciência do carácter subjetivo deste processo, tentou-se combater a possível subjetividade fazendo a triangulação dos resultados obtidos com a teoria, com os elementos recolhidos de documentos e registos em arquivos e enviando as transcrições das entrevistas aos participantes no estudo para confirmação do seu conteúdo. Por este motivo, mais uma vez, se advoga que, no futuro, devem ser levados a

efeito estudos quantitativos ou mistos que permitam alcançar os resultados de forma objetiva inequívoca.

A terceira limitação do presente estudo encontra-se no mercado dos consumidores estudado. O estudo efetuado apenas abarca uma OEM e consumidores portugueses, pelo que seria interessante comparar os resultados alcançados com obtidos por outras investigações que tenham como participantes consumidores de outras nacionalidades e de outras OEM originárias ou não desses países, pois acredita-se que as diferenças culturais possam ter influência em determinadas dimensões como é o caso do Etnocentrismo do Consumidor.

Como linhas de investigação futura considera-se ainda relevante a realização de um estudo que compare a aplicação do modelo desenvolvido nesta tese a produtos duradouros e não duradouros e a outras indústrias (incluindo não só produtos físicos, mas também serviços). Também se pensa ser interessante analisar uma indústria em que seja implementada uma estratégia de IB, mas tentando utilizar as dimensões do Capital de Marca identificadas para explicar a diferença no sucesso obtido entre os FC que primeiro implementam a estratégia IB e os seus seguidores (como é o caso da Shimano e da SRAM). Por fim, tendo-se compreendido que a marca do fornecedor de componentes tem efeitos diferentes na marca *host* de acordo com o segmento de clientes, seria pertinente compreender como é que a interação de clientes dos diferentes segmentos influencia o capital das marcas envolvidas na aliança.

Em suma, que esta tese não é o fim, mas um ponto de partida para novos estudos na área do Capital de Marca Organizacional.

# Referências

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: Free Press.
- Aaker, D. A. (1992a). Managing the Most Important Asset: Brand Equity. *Planning Review*, 20, 56-58.
- Aaker, D. A. (1992b). The Value of Brand Equity. *Journal of Business Strategy*, 13, 27-32.
- Aaker, D. A. (1996a). *Building Strong Brands*. New York: Free Press.
- Aaker, D. A. (1996b). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review*, 38(3), 102-120.
- Aaker, D. A. (2003). The Power of the Branded Differentiator. *MIT Sloan Management Review*, 45(1), 83-87. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=heh&AN=11163005&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>
- Aaker, J. L., & Joachimsthaler, E. (2000). Brand Leadership. *Brandweek*, 41(8), 30-36.
- Abdlvand, M. A., & Akbari, M. (2013). Influence of Sales Force on B-B Brand Equity in Iranian Industrial Oil and Gas Companies. *Journal of Advanced Management and Business Research*, 1(2), 8-21.
- Ailawadi, K. L., Lehmann, D. R., & Neslin, S. A. (2003). Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity. *Journal of Marketing*, 67(4), 1-17. Retrieved from <http://journals.ama.org/doi/abs/10.1509/jmkg.67.4.1.18688>
- Alexander, N. S., Bick, G., Abratt, R., & Bendixen, M. (2009). Impact of Branding and Product Augmentation on Decision Making in the B2B market. *South African Journal of Business Management*, 40(1), 1-20. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=36674735&lang=pt-br&site=ehost-live>
- Ambler, T., Ioannides, A., & Rose, S. (2000). Brands on the Brain: Neuro-Images of Advertising. *Business Strategy Review*, 11(3), 17-30. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8616.00144>
- Anic, I.-D. (2010). *Attitudes and purchasing behavior of consumers in domestic and foreign food retailers in Croatia*. Paper presented at the Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, časopis za ekonomsku teoriju i praksu- Proceedings of Rijeka Faculty of Economics.
- Arthur, D. (2017). Shimano Dominates the 2017 Tour de France - Winning Every Stage and Jersey. Retrieved from <http://road.cc/content/tech-news/226557-shimano-dominates-2017-tour-de-france-winning-every-stage-and-jersey>
- Atilgan, E., Akinci, S., Aksoy, S., & Kaynak, E. (2009). Customer-Based Brand Equity for Global Brands: A Multinational Approach. *Journal of Euromarketing*, 18(2), 115-132. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/10496480903022253>
- Atilgan, E., Aksoy, S., & Akinci, S. (2005). Determinants of the Brand Equity: A Verification Approach in the Beverage Industry in Turkey. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(3), 237-248.
- Baalbaki, S., & Guzman, F. (2016). A Consumer-Perceived Consumer-Based Brand Equity Scale. *Journal of Brand Management*, 23(3), 229-251. Retrieved from <Go to ISI>://WOS:000377437400001

- Babin, B. J., & Zikmund, W. G. (2015). *Exploring Marketing Research* (11th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Bailey, C. A. (2018). *A Guide to Qualitative Field Research* (3rd ed.).
- Bakshi, M., & Mishra, P. (2017). Drivers of Brand Equity of Television News Channels: Evidences From Emerging Market. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(1), 147-162. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/MIP-01-2016-0010>
- Balabanis, G., & Diamantopoulos, A. (2004). Domestic Country Bias, Country-of-Origin Effects, and Consumer Ethnocentrism: A Multidimensional Unfolding Approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 80-95. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0347693459&doi=10.1177%2f0092070303257644&partnerID=40&md5=65093bf0847074506994dad84ae76109>
- Balmer, J. M. T. (2001). Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Branding Marketing: Seeing Through the Fog. *European Journal of Marketing*, 35(3 / 4), 248-291.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo* (Vol. Edições 70). São Paulo.
- Barth, S., Colombo, E., Costa, L., Lonardo, A., Pedroti, A., & Ross, P. (2002). *Shimano Inside*. Retrieved from <https://www.yumpu.com/en/document/view/5991097/shimano-inside>
- Barwise, P. (1993). Brand Equity: Snark or Boojum? *International Journal of Research in Marketing*, 10(1), 93-104. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/016781169390036X>
- Bassat, L. (1999). *El Libro Rojo de Las Marcas: Cómo Construir Marcas de Éxito*. Madrid: Ediciones Espasa Calpe, S.A.
- Bastos, W., & Levy, S. J. (2012). A history of the concept of branding: practice and theory. *Journal of Historical Research in Marketing*, 4, 347-368.
- Baumgarth, C. (2001). *Markenpolitik: Markenwirkungen - Markenführung - Markenforschung*. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Baumgarth, C. (2010). "Living The Brand": Brand Orientation in the Business-to-Business Sector. *European Journal of Marketing*, 44(5), 653-671. Retrieved from <Go to ISI>://000280392500007
- Baumgarth, C., & Freter, H. (2001). Ingredient Branding: Begriff und Theoretische Begründung. In F.-R. Esch (Ed.), *Moderne Markenführung* (pp. 317-343). Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bendixen, M., Bukasa, K. A., & Abratt, R. (2004). Brand Equity in the Business-to-Business Market. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 371-380. Retrieved from <Go to ISI>://000221949200002
- Bengtsson, A., & Servais, P. (2005). Co-branding on Industrial Markets. *Industrial Marketing Management*, 34(7), 706-713. Retrieved from <Go to ISI>://000231460100008  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.06.004>
- Berg, B. L., & Lune, H. (2012). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (8th ed.). Boston: Pearson /Allyn & Bacon.
- Berry, L. L. (1993). *Relationship marketing, in: Emerging Perspectives on Services Marketing*, (Eds.) (L. L. Berry, Shostack, G.L., Dupah, G. Ed.). Chicago, IL.

- Berry, L. L. (2000). Cultivating Service Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 128-137. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1177/0092070300281012>
- Beverland, M., Napoli, J., & Yakimova, R. (2007). Branding the business marketing offer: exploring brand attributes in business markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 394-399. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/08858620710780154>
- Biedenbach, G., & Marell, A. (2010). The Impact of Customer Experience on Brand Equity in a Business-to-Business Services Setting. *Journal of Brand Management*, 17(6), 446-458. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=50336311&site=ehost-live>
- Blackston, M. (1992). Observations: Building Brand Equity by Managing the Brand's Relationships. *Journal of Advertising Research*, 32(3), 79-83. Retrieved from <Go to ISI>://WOS:000166507600016
- Blackston, M. (1995). The Qualitative Dimension of Brand Equity. *Journal of Advertising Research*, 35(4), RC2-RC7. Retrieved from <Go to ISI>://WOS:A1995QM99900005
- BN. (2015, 3/06/2015). O estatuto PME Excelência é um bom cartão-de-visita: Entrevista com Miguel Cruz, presidente do IAPMEI. *BN - Revista Bons Negócios*. Retrieved from <http://bonsnegocios.com.pt/a/-o-estatuto-pme-excelencia-e-um-bom-cartao-de-visita->
- Briciu, V. A., & Briciu, A. (2016). A Brief History of Brands and the Evolution of Place Branding. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov, Series VII: Social Sciences, Law*, 9 (58)(2). Retrieved from [http://webbut.unitbv.ro/Bulletin/Series%20VII/BULETIN%20I/22\\_Briciu.pdf](http://webbut.unitbv.ro/Bulletin/Series%20VII/BULETIN%20I/22_Briciu.pdf)
- Brito, C. (2010). Uma abordagem relacional ao valor da marca. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 9(1-2), 49-63.
- Brown, B. P., Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2011). When Do B2B Brands Influence the Decision Making of Organizational Buyers? An Examination of The Relationship Between Purchase Risk and Brand Sensitivity. *International Journal of Research in Marketing*, 28(3), 194-204. Retrieved from <Go to ISI>://WOS:000296176500003
- Broyles, A. S., Leingpibul, T., Ross, R. H., & Foster, B. M. (2010). Brand equity's antecedent/consequence relationships in cross-cultural settings. *Journal of Product & Brand Management*, 19(3), 159-169. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/10610421011046148>
- Bruhn, M., Schoenmueller, V., & Schäfer, D. B. (2012). Are Social Media Replacing Traditional Media in Terms of Brand Equity Creation? *Management Research Review*, 35(9), 770-790. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01409171211255948>
- BTT Lobo. (2017). Conquistas para a Shimano no Tour de France. Retrieved from <https://bttlobo.com/conquistas-shimano-no-tour-france/>
- Buil, I., De Chernatony, L., & Martínez, E. (2008). A Cross-National Validation of the Consumer-Based Brand Equity Scale. *Journal of Product and Brand Management*, 17(6), 384-392.

- Buil, I., Martínez, E., & de Chernatony, L. (2013). The Influence of Brand Equity on Consumer Responses. *Journal of Consumer Marketing*, 30(1), 62-74. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/07363761311290849>
- Burmann, C., Jost-Benz, M., & Riley, N. (2009). Towards an identity-based brand equity model. *Journal of Business Research*, 62(3), 390-397. Retrieved from [Go to ISI://WOS:000264032900014](https://www.wos.com/Go%20to%20ISI%3A%2F%2FWOS%3A000264032900014)
- Butnariu, A. (2017). Ingredient Branding - A Growth Opportunity? *SEA: Practical Application of Science*, 5(1), 101-107. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=a9h&AN=123945645&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>
- Caceres, R. C., & Paparoidamis, N. G. (2007). Service Quality, Relationship Satisfaction, Trust, Commitment and Business-to-Business Loyalty. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 836-867. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/03090560710752429>
- Capucho, J. (2018, 14/09/2018). A marca portuguesa que toda a gente quer ter. *Diário de Notícias*.
- Cassell, C., & Symon, G. (1994). *Qualitative Methods in Organisational Research: A Practical Guide*. London: SAGE Publications, Ltd.
- Cassia, F. (2017). Ingredient Branding: Is It an Opportunity Available to Firms Lacking Established Brands? *Micro & Macro Marketing*, anno XXVI(1), 93-110. Retrieved from <http://EconPapers.repec.org/RePEc:mul:jyf1hn:doi:10.1431/86070:y:2017:i:1:p:93-110>
- Cassia, F., & Magno, F. (2012). Business-to-Business Branding: A Review and Assessment of the Impact of Non-Attribute-Based Brand Beliefs on Buyer's Attitudinal Loyalty. *Canadian Journal of Administrative Sciences-Revue Canadienne Des Sciences De L Administration*, 29(3), 242-254. doi:10.1002/cjas.235
- Cassia, F., & Magno, F. (2019). A framework to manage business-to-business branding strategies. *EuroMed Journal of Business*, 14(2), 110-122. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/EMJB-08-2018-0047>
- Cegarra, J.-J., & Michel, G. (2001). Co-branding: Clarification du Concept. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 16(4), 57-69. Retrieved from <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/076737010101600404>
- Cezar-Ferreira, V. A. d. M. (2004). A pesquisa qualitativa como meio de produção de conhecimento em psicologia clínica, quanto a problemas que atingem a família. *Psicologia: teoria e prática*, 6(1), 81-95. Retrieved from [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-36872004000100007&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-36872004000100007&lng=pt&nrm=iso)
- Chang, V., & Saloner, G. (2006). Shimano And The High-End Road Bike Industry. *Stanford University Case Study, Case: SM-150, Harvard Case Study Analysis Solutions*.
- Chang, W.-J., & Chung, Y.-C. (2016). A Review of Brand Research (1990-2010): Classification, Application and Development Trajectory. *International Journal of Services Technology and Management*, 22(1-2), 74-105. Retrieved from <http://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJSTM.2016.077657>
- Chatzipanagiotou, K., Christodoulides, G., & Veloutsou, C. (2019). Managing the consumer-based brand equity process: A cross-cultural perspective.

- International Business Review*, 28(2), 328-343. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593117308776>
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81-93. Retrieved from <Go to ISI>://000167974900006
- Chen, J. C.-c. (2014). The impact of nostalgic emotions on consumer satisfaction with packaging design. *The Business & Management Review*, 4(1), 143-152.
- Chen, M.-F. (2007). Consumer attitudes and purchase intentions in relation to organic foods in Taiwan: Moderating effects of food-related personality traits. *Food Quality and Preference*, 18(7), 1008-1021. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S095032930700050X>
- Chen, Y.-M., Su, Y.-F., & Lin, F.-J. (2011). Country-of-origin effects and antecedents of industrial brand equity. *Journal of Business Research*, 64(11), 1234-1238. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296311002165>
- Chiambaretto, P., Gurău, C., & Le Roy, F. (2016). Coopetitive Branding: Definition, Typology, Benefits and Risks. *Industrial Marketing Management*, 57, 86-96. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850116300839>
- Christodoulides, G., Cadogan, J. W., & Veloutsou, C. (2015). Consumer-Based Brand Equity Measurement: Lessons Learned From an International Study. *International Marketing Review*, 32(3-4), 307-328. Retrieved from <Go to ISI>://WOS:000356441500004
- Christodoulides, G., & De Chernatony, L. (2010). Consumer-Based Brand Equity Conceptualisation and Measurement: A Literature Review. *International Journal of Market Research*, 52(1), 43-66. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=48778699&site=ehost-live>
- Christodoulides, G., De Chernatony, L., Furrer, O., Shiu, E., & Abimbola, T. (2006). Conceptualising and Measuring the Equity of Online Brands. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 799-825.
- Çifci, S., Ekinçi, Y., Whyatt, G., Japutra, A., Molinillo, S., & Siala, H. (2016). A cross validation of Consumer-Based Brand Equity models: Driving customer equity in retail brands. *Journal of Business Research*, 69(9), 3740-3747. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296316300947>
- Clow, K. E., & Baack, D. (2005). Brand and Brand Equity. In *Concise Encyclopedia of Advertising*: Haworth Press, Inc.
- Cobb-Walgren, C. J., Ruble, C. A., & Donthu, N. (1995). Brand Equity, Brand Preference, and Purchase Intent. *Journal of Advertising*, 24(3), 25-40. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9510271736&site=ehost-live>
- Comissão Europeia Eurostat. (2017). Bicycles 200 Years on: EU's Exports and Imports. Retrieved from <http://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/EDN-20170612-1>
- Comissão Europeia IRI. (2004 a 2017). The EU Industrial R&D Investment Scoreboard. Retrieved from <http://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard.html>.

- Retrieved 07-06-2018, from Comissão Europeia, IRI - Economics of Industrial Research and Innovation <http://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard.html>
- CONEBI. (2009). *European Bicycle Industry & Market Profile (2008 statistics)*. Retrieved from Bruxelas: <http://www.bicycleretailer.com/sites/default/files/downloads/article/European%20Bicycle%20Market%20%26%20Industry%20Profile%20-%202009%20edition.pdf>
- CONEBI. (2010). *European Bicycle Industry & Market Profile (2009 statistics)*. Retrieved from Bruxelas: [http://issuu.com/colibi/docs/european\\_bicycle\\_market\\_industry\\_profile\\_2009](http://issuu.com/colibi/docs/european_bicycle_market_industry_profile_2009)
- CONEBI. (2011). *European Bicycle Industry & Market Profile (2010 statistics)*. Retrieved from Bruxelas: [http://issuu.com/coliped/docs/european\\_bicycle\\_market\\_industry\\_profile\\_2010](http://issuu.com/coliped/docs/european_bicycle_market_industry_profile_2010)
- CONEBI. (2012). *European Bicycle Industry & Market Profile (2011 statistics)*. Retrieved from Bruxelas: [http://issuu.com/coliped/docs/european\\_bicycle\\_market\\_edition\\_2012](http://issuu.com/coliped/docs/european_bicycle_market_edition_2012)
- CONEBI. (2013). *European Bicycle Industry & Market Profile (2012 statistics)*. Retrieved from Bruxelas: [http://issuu.com/coliped/docs/european\\_bicycle\\_market\\_industry\\_profile-edition-2013\\_01.pdf](http://issuu.com/coliped/docs/european_bicycle_market_industry_profile-edition-2013_01.pdf)  
[http://www.ziv-zweirad.de/uploads/media/european-bicycle-market-industry-profile-edition-2013\\_01.pdf](http://www.ziv-zweirad.de/uploads/media/european-bicycle-market-industry-profile-edition-2013_01.pdf)
- CONEBI. (2014). *European Bicycle Industry & Market Profile (2013 statistics)*. Retrieved from Bruxelas: [http://issuu.com/coliped/docs/european\\_bicycle\\_industry\\_market](http://issuu.com/coliped/docs/european_bicycle_industry_market)  
<http://raivereniging.nl/ecm/?id=workspace://SpacesStore/2dcf4ea4-c647-4303-95a8-ac0045f8448b>
- CONEBI. (2015). *European Bicycle Industry & Market Profile (2014 statistics)*. Retrieved from Bruxelas: [http://issuu.com/conebi/docs/european\\_bicycle\\_industry\\_market\\_8e7511a5a2e3fe](http://issuu.com/conebi/docs/european_bicycle_industry_market_8e7511a5a2e3fe)
- CONEBI. (2016). *European Bicycle Industry & Market Profile (2015 statistics)*. Retrieved from Bruxelas: <http://www.conebi.eu/wp-content/uploads/2016/09/European-Bicycle-Industry-and-Market-Profile-2016-with-2015-data-.pdf>
- CONEBI. (2017). *European Bicycle Industry & Market Profile (2016 statistics)*. Retrieved from Bruxelas: <http://www.conebi.eu/facts-and-figures/>
- CONEBI & EBMA. (2017). *European Bicycle Market Employment Figures - May 2017 (data 2016)*. Retrieved from Bruxelas: <http://www.conebi.eu/?wpdmdl=1648>
- Coric, D. S., & Jelic, D. (2015). Applicability of Keller's Brand Equity Model in the wB2B Chemical Market. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 28(1), 1006-1017. Retrieved from <Go to ISI>://WOS:000363866700021
- Crainer, S. (1995). *The Real Power of Brands: Making Brands Work for Competitive Advantage*. London.
- Cravens, K. S., Binder, G., & Baldauf, A. (2003). Performance consequences of brand equity management: evidence from organizations in the value chain. *Journal of Product & Brand Management*, 12(4), 220-236. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/10610420310485032>

- Credit-Suisse. (2014). *Taiwan Cicycle Sector*. Retrieved from
- Credit-Suisse. (2016). *Insight: Credit Suisse's analysts upgraded Shimano stock to Outperform. Why?* . Retrieved from <http://cyclingiq.com/2016/11/26/insight-credit-suisse-analysts-upgraded-shimano-stock-to-outperform-why/>
- Cretu, A. E., & Brodie, R. J. (2007). The Influence of Brand Image and Company Reputation Where Manufacturers Market to Small Firms: A Customer Value Perspective. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 230-240. Retrieved from <Go to ISI>://000244729900010
- CycleLad.com (Cycling Reviews). (2018). Top 5 most Important Bicycle Parts & Components. Retrieved from <http://cyclelad.com/top-5-most-important-bicycle-parts-components/>
- Dalman, M. D., & Puranam, K. (2017). Consumer Evaluation of Ingredient Branding Strategy. *Management Research Review*, 40(7), 768-782. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/MRR-04-2016-0092>
- Damanpour, F. (1993). Temporal shifts of developed country-images: A 20 year view. *Product-Country Images*, 357-378.
- Dampérat, M., Lewicki, A., & Jolibert, A. (2014). Modeling Buyer-Based Brand Equity in Industrial Settings. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 29(4), 7-31. Retrieved from <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2051570714552394>
- Dao, T. H. N., Kim, & von der Heidt, T. (2018). Why Consumers in Developing Countries Prefer Foreign Brands: A Study of Japanese Brands in Vietnam. *Journal of Promotion Management*, 24(3), 398-419. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/10496491.2018.1378307>
- Davis, D. F., Golicic, S. L., & Marquardt, A. J. (2008). Branding a B2B Service: Does a Brand Differentiate a Logistics Service Provider? *Industrial Marketing Management*, 37, 218-227. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.02.003>
- De Chernatony, L., Harris, F., & Christodoulides, G. (2004). Developing a Brand Performance Measure for Financial Services Brands. *Service Industries Journal*, 24(2), 15-33. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=14352905&site=ehost-live>
- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15-29. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877858514000114>
- De Ruyter, K., & Scholl, N. (1998). Positioning qualitative market research: reflections from theory and practice. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 1(1), 7-14.
- Dekimpe, M. G., Steenkamp, J., Mellens, M., & Vanden Abeele, P. (1997). Decline and Variability in Brand Loyalty. *International Journal of Research in Marketing*, 14(5), 405-420. Retrieved from <Go to ISI>://WOS:000071421300002
- Delgado-Ballester, E., Munuera-Aleman, J. L., & Yague-Guillen, M. J. (2003). Development and Validation of a Brand Trust Scale. *International Journal of Market Research*, 45(1), 1-18. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/147078530304500103>

- Delice, A. (2010). The Sampling Issues in Quantitative Research. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 10(4), 2001-2018. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ919871.pdf>
- Desai, K. K., & Keller, K. L. (2002). The Effects of Ingredient Branding Strategies on Host Brand Extendibility. *Journal of Marketing*, 66(1), 73-93. Retrieved from <Go to ISI>://WOS:000176425000005
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/0092070394222001>
- Dickerson, K. G. (1982). Imported Versus U.S.-Produced Apparel: Consumer Views and Buying Patterns. *Home Economics Research Journal*, 10(3), 241-252. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1177/1077727X8201000303>
- Dmitrovic, T., Vida, I., & Reardon, J. (2009). Purchase behavior in favor of domestic products in the West Balkans. *International Business Review*, 18(5), 523-535. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593109000584>
- Duraes, M., & Miranda, t. (2019, 07-01-2019). Portugal: ao segundo produtor europeu de bicicletas só falta... pedalar *Público*. Retrieved from <https://www.publico.pt/2019/01/07/p3/noticia/portugal-ao-segundo-produtor-europeu-de-bicicletas-so-falta-pedalar-1856405>
- Durvasula, S., Andrews, J. C., & Netemeyer, R. G. (1997). A Cross-Cultural Comparison of Consumer Ethnocentrism in the United States and Russia. *Journal of International Consumer Marketing*, 9(4), 73-93. Retrieved from [https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84976595495&doi=10.1300%2fJ046v09n04\\_05&partnerID=40&md5=0643daeec9ffe0d734c988e96de7150](https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84976595495&doi=10.1300%2fJ046v09n04_05&partnerID=40&md5=0643daeec9ffe0d734c988e96de7150)
- ECDI. (2013). Bikes in Europe. Retrieved from <http://www.marketsize.com/blog/index.php/category/all-transport-vehicles/>
- Edmondson, A. C., & McManus, S. E. (2007). Methodological Fit in Management Field Research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1155-1179.
- Elliott, G. R., & Cameron, R. C. (1994). Consumer Perception of Product Quality and the Country-of-Origin Effect1. *Journal of International Marketing*, 2(2), 49-62. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/1069031X9400200204>
- Elsäßer, M., & Wirtz Bernd, W. (2017). Rational and emotional factors of customer satisfaction and brand loyalty in a business-to-business setting. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(1), 138-152. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2015-0101>
- EPI. (2011). World Bike Market, Eco Indicators and Development - Global Sherpa (Earth Policy Institute). Retrieved from <http://globalsherpa.org/world-bike-market-eco-indicator-international-development/>; <http://www.earth-policy.org/indicators/C48>
- EPI, & Roney, J. M. (2008). Bicycle Production - Bicycles Pedaling Into the Spotlight (Earth Policy Institute). Retrieved from <http://www.earth-policy.org/indicators/C48>
- Erevelles, S., Stevenson, T. H., Srinivasan, S., & Fukawa, N. (2008). An Analysis of B2B Ingredient Co-branding Relationships. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 940-952. Retrieved from <Go to ISI>://000261672500006

- Esch, F. R., Langner, T., Schmitt Bernd, H., & Geus, P. (2006). Are brands forever? How brand knowledge and relationships affect current and future purchases. *Journal of Product & Brand Management*, 15(2), 98-105. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/10610420610658938>
- Faircloth, J. B., Capella, L. M., & Alford, B. L. (2001). The Effect of Brand Attitude and Brand Image on Brand Equity. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 9(3), 61-75. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5743042&site=e-ehost-live>
- Farquhar, P. H. (1990). Managing Brand Equity. *Journal of Advertising Research*, 30(4), RC7-RC12. Retrieved from <Go to ISI>://A1990ER30700006
- Feldwick, P. (1996). What Is Brand Equity Anyway, and How Do You Measure It? *Journal of the Market Research Society*, 38(2), 85-104. Retrieved from <Go to ISI>://WOS:A1996UK04700001
- Ferreira, R. D. (2017). Órbita, as bicicletas portuguesas de outros planetas. *Observador*. Retrieved from <http://observador.pt/2017/04/15/orbita-as-bicicletas-portuguesas-de-outros-planetas/>
- Filieri, R., Lin, Z., D'Antone, S., & Chatzopoulou, E. (2019). A cultural approach to brand equity: the role of brand mianzi and brand popularity in China. *Journal of Brand Management*, 26(4), 376-394. Retrieved from <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0137-x>
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research*: Sage Publications Limited.
- FMI. (2015). *International Financial Statistics Database - Energy Crude Oil (Petroleum) Price [International Monetary Fund]*. Retrieved from: <http://knoema.com/IMFIFSS2015/international-financial-statistics-ifs>
- Fontana, A., & Frey, J. H. (1994). *Interviewing: the art of science*. Thousand Oaks: Sage.
- Forbes. (2015, 2016 e 2017). The World's Most Innovative Companies. Retrieved from 2015: <https://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=265&year=960;> 2016: <https://www.forbes.com/innovative-companies/list/3/#tab:rank;> 2017: <https://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=265&year=1203>. Retrieved 07-06-2018, from Forbes Media LLC 2015: <https://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=265&year=960;> 2016: <https://www.forbes.com/innovative-companies/list/3/#tab:rank;> 2017: <https://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=265&year=1203>
- Forbes. (2017). The World's Most Valuable Brands 2017. Retrieved from <https://www.forbes.com/powerful-brands/list/3/#tab:rank>. Retrieved 07-06-2017, from Forbes Media LLC <https://www.forbes.com/powerful-brands/list/3/#tab:rank>
- Formosa, N. (2012). Up-and-comers Rise in Relevance to Global Market, 2012 Bicycle Industry Statistics Package. *Bicycle Retailer and Industry News*, 21. Retrieved from <http://www.bicycleretailer.com/archives/stats>
- Fortune. (2017). Fortune Global 500 - 2017. Retrieved from <http://fortune.com/global500/list/>. Retrieved 07/08/2017 <http://fortune.com/global500/list/>

- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343-373. Retrieved from <Go to ISI>://WOS:000072403100001
- Fretz, C. (2012). The Torqued Wrench: Industry Apes. *Velonews*. Retrieved from [http://www.velonews.com/2012/01/bikes-and-tech/the-torqued-wrench-industry-apes\\_203237/2](http://www.velonews.com/2012/01/bikes-and-tech/the-torqued-wrench-industry-apes_203237/2)
- FutureBrand. (2017). FutureBrand Index 2016 - Global Top 100 Companies Rankings. Retrieved from <https://fbi.futurebrand.com/rankings>. Retrieved 07/08/2017 <https://fbi.futurebrand.com/rankings>
- Gabrieletto, G. (2015). *Global Value Chains and Industry Architecture: An Insight into the Bicycle Industry*. (Bachelor Thesis / Laurea magistrale Bachelor Thesis). Università Ca' Foscari Venezia, Retrieved from <http://hdl.handle.net/10579/5898>
- Geigenmüller, A., & Bettis-Outland, H. (2012). Brand Equity in B2B Services and Consequences for the Trade Show Industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(6), 428-435. Retrieved from <Go to ISI>://WOS:000308838200002
- Ghingold, M., & Wilson, D. T. (1998). Buying Center Research and Business Marketing Practice: Meeting The Challenge of Dynamic Marketing. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13(2), 96-108. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=856715>
- Giakoumaki, C., Avlonitis, G. J., & Baltas, G. (2016). Does ingredient advertising work? Some evidence on its impact. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(7), 901-913. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JBIM-02-2015-0027>
- Glynn, M. S., Motion, J., & Brodie, R. J. (2007). Sources of Brand Benefits in Manufacturer-Reseller B2B Relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 22(6), 400-409. Retrieved from <Go to ISI>://000250986100007
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20-29. Retrieved from <http://pead2tcc00257202.pbworks.com/w/file/133126980/Pesquisa%20qualitativa%20Texto%20geral.pdf>
- Gordon, G. L., Calantone, R. J., & di Benedetto, C. A. (1993). Brand Equity in the Business-To-Business Sector: An Exploratory Study. *Journal of Product & Brand Management*, 2(3), 4-16. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/10610429310046689>
- Granzin, K. L., & Painter, J. J. (2001). Motivational influences on "buy domestic" purchasing: Marketing management implications from a study of two nations. *Journal of International Marketing*, 9(2), 73-96. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0038843674&doi=10.1509%2fjmk.9.2.73.19883&partnerID=40&md5=051130fb34e02def2d3a0591915e8ce3>
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-20. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00251749410054774>
- Ha, H.-Y. (2009). Effects of Two Types of Service Quality on Brand Equity in China: The Moderating Roles of Satisfaction, Brand Associations, and Brand Loyalty. In: College of Business Administration.

- Hadjikhani, A., & LaPlaca, P. (2013). Development of B2B Marketing Theory. *Industrial Marketing Management*, 42(3), 294-305. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850113000618>
- Hakala, U., Svensson, J., & Vincze, Z. (2012). Consumer-Based Brand Equity and Top-of-Mind Awareness: a Cross-Country Analysis. *Journal of Product & Brand Management*, 21(6), 439-451. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/10610421211264928>
- Hassan, G., Abdollahi, S. M., & Chini, M. (2013). An Empirical Investigation on the Impact of Corporate Social Responsibility on Brand Equity within Perceived Service Quality Framework. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(6), 119-125. Retrieved from <http://www.mcser.org/journal/index.php/mjss/article/view/291>
- Helm, S. V., & Özergin, B. (2015). Service Inside: The Impact of Ingredient Service Branding on Quality Perceptions and Behavioral Intentions. *Industrial Marketing Management*, 50, 142-149. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850115001339>
- Ho, C.-I., Liao, T.-Y., Huang, S.-C., & Chen, H.-M. (2015). Beyond environmental concerns: using means-end chains to explore the personal psychological values and motivations of leisure/recreational cyclists. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(2), 234-254. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/09669582.2014.943762>
- Hsieh, M.-H. (2004). Measuring Global Brand Equity Using Cross-National Survey Data. *Journal of International Marketing*, 12(2), 28-57. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/25048972>
- Hurst, D. (2013). Are E-Bicycle Sales Reducing Car Sales In Europe? Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/pikeresearch/2013/05/08/are-e-bicycle-sales-reducing-car-sales-in-europe/>
- Hutton, J. G. (1997). A Study of Brand Equity in an Organizational-Buying Context. *Journal of Product and Brand Management*, 6(6), 428-439.
- Hyderabad, I. B. S. (2019). Call for Papers. *8th IBS Conferenve on Marketing Business Strategy November 15 & 16, 2019*. Retrieved from <http://www.ibshyderabad.org/ICOMBS2019/Themes.htm>
- IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação. (2017). Listas PME-Líder / Excelência - Ano: 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016. Retrieved from <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/PME-Lider/PME-Lider/Como-funciona.aspx>
- Igea, D., Agustín, J., Beltrán, A., & Martín, A. (1995). *Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*. Madrid: Dykinson.
- IMTT - Instituto de Mobilidade e dos Transportes Terrestres. (2011). *Rede Ciclável - Princípios de Planeamento e Desenho*. IMTT Retrieved from [http://www.conferenciamobilidade.imtt.pt/pacmob/rede\\_ciclavel/Rede\\_Ciclavel\\_Principios\\_de\\_Planeamento\\_e\\_Desenho\\_Marco\\_2011.pdf](http://www.conferenciamobilidade.imtt.pt/pacmob/rede_ciclavel/Rede_Ciclavel_Principios_de_Planeamento_e_Desenho_Marco_2011.pdf)
- INE - Instituto Nacional de Estatística. (2006 a 2017). Estatísticas da Produção Industrial - Ano: 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016. Retrieved from [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESTipo=ea&PUBLICACOEScoleccion=107691&selTab=tab0&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESTipo=ea&PUBLICACOEScoleccion=107691&selTab=tab0&xlang=pt). Retrieved 30-05-2018, from INE, Instituto Nacional de Estatística

- [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOEStipo=ea&PUBLICACOEScolecao=107691&selTab=tab0&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOEStipo=ea&PUBLICACOEScolecao=107691&selTab=tab0&xlang=pt)
- InGamba. (2016). Fresh thinking and big ideas: Stan Day and the SRAM success story. Retrieved from <https://ingamba.pro/behind-the-scenes-at-sram/>
- Interbrand. (2010 a 2018). Best Japan Brands. Retrieved from <http://interbrand.com/best-brands/>. Retrieved 07/06/2018, from Interbrand <http://interbrand.com/best-brands/>
- Interbrand. (2017). Best global brands 2017 Rankings. Retrieved from <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2017/ranking/#?listFormat=ls>. Retrieved 07/08/2017 <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2017/ranking/#?listFormat=ls>
- Ioannou, M., & Rusu, O. (2012). Consumer-Based Brand Equity: A Cross-Cultural Perspective. *Journal of Promotion Management*, 18(3), 344-360. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/10496491.2012.696462>
- Isely, P., & Roelofs, M. R. (2004). Primary Market and Aftermarket Competition in the Bicycle Component Industry. *Applied Economics*, 36(18), 2097-2102. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/0003684042000258657>
- Jacoby, J., & Chestnut, R. W. (1978). *Brand Loyalty: Measurement and Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Jalilvand, M. R., Samiei, N., & Mahdavinia, S. H. (2011). The Effect of Brand Equity Components on Purchase Intention: An Application of Aaker's Model in the Automobile Industry. *International Business and Management*, 2(2), 149-158.
- Janghorban, R., Roudsari, R. L., & Taghipour, A. (2014). Skype interviewing: The new generation of online synchronous interview in qualitative research. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 9(1), 9-11. Retrieved from <https://doi.org/10.3402/qhw.v9.24152>
- Janiszewski, C., & Stijn, M. J. V. O. (2000). A Connectionist Model of Brand-Quality Associations. *Journal of Marketing Research*, 37(3), 331-350. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/1558475>
- Jara, M., & Cliquet, G. (2012). Retail Brand Equity: Conceptualization and Measurement. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(1), 140-149. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698911001184>
- JBPIE - Japanese Bicycle Production Import and Export. (2014). *Japanese Bicycle Production, Import and Export (Twelve-Month Year to Date 2013)*. Retrieved from [https://www.jbpi.or.jp/images/english/Japanese\\_bicycle\\_production\\_import\\_and\\_export\\_12-month\\_YTD\\_2013.pdf](https://www.jbpi.or.jp/images/english/Japanese_bicycle_production_import_and_export_12-month_YTD_2013.pdf)
- Jensen, M. B., & Klastrup, K. (2008). Towards a B2B Customer-Based Brand Equity Model. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 16, 122-128.
- Jinfeng, W., & Zhilong, T. (2009). The Impact of Selected Store Image Dimensions on Retailer Equity: Evidence from 10 Chinese Hypermarkets. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(6), 486-494. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698909000599>
- Juntunen, M., Juntunen, J., & Juga, J. (2011). Corporate brand equity and loyalty in B2B markets: A study among logistics service purchasers. *Journal of Brand*

- Management*, 18(4/5), 300-311. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=57434570&lang=pt-br&site=ehost-live>
- Kamakura, W. A., & Russell, G. J. (1993). Measuring Brand Value with Scanner Data. *International Journal of Research in Marketing*, 10, 9-22.
- Kanama, D., & Nakazawa, N. (2017). The Effects of Ingredient Branding in the Food Industry: Case Studies on Successful Ingredient-Branded Foods in Japan. *Journal of Ethnic Foods, aceite para publicação( - )*. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.jef.2017.05.010>
- Kapferer, J.-N. (2004). *The New Strategic Brand Management* (3rd Ed. ed.). Londres: Reino Unido: Kogan Page.
- Kapferer, J.-N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term* (4th ed.). London: Kogan Page.
- Karoui, S., & Khemakhem, R. (2019). Consumer ethnocentrism in developing countries. *European Research on Management and Business Economics*, 25(2), 63-71. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444883418300809>
- Kathiravana, C., Panchanathama, N., & Anushan, S. (2010). The Competitive Implications of Consumer Evaluation of Brand Image, Product Attributes, and Perceived Quality in Competitive Two-Wheeler Markets of India. *Serbian Journal of Management*, 5(1), 21-38.
- Kazemi, F., Hoseini, S. M., & Alavije, M. R. K. (2013). Measuring Customer-Based in the Iranian Lubricants Market Case Study: Sepahan Oil Company. *Industrial Engineering Letters*, 3(33), 44-53.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. Retrieved from <Go to ISI>://A1993KH92100001
- Keller, K. L. (2001a). Brand Research Imperatives. *Journal of Brand Management*, 9(1), 4. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6906941&site=ehost-live>
- Keller, K. L. (2001b). Building Customer-Based Brand Equity. *Marketing Management*, 10(2), 14-19. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4966486&site=ehost-live>
- Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity* (2nd ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Keller, K. L. (2010). *The New Branding Imperatives: Insights for the New Marketing Realities*: Marketing Science Institute.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2003). How do Brands Create Value? *Marketing Management*, 12(3), 26-31. Retrieved from <https://archive.ama.org/archive/ResourceLibrary/MarketingManagement/Pages/2003/12/3/10600463.aspx>
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740-759. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=23934035&site=ehost-live>

- Keränen, J., Piirainen, K. A., & Salminen, R. T. (2012). Systematic Review on B2B Branding: Research Issues and Avenues for Future Research. *Journal of Product & Brand Management*, 21(6), 404-417. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/10610421211264892>
- Kerin, R. A., & Sethuraman, R. (1998). Exploring the Brand Value-Shareholder Value Nexus for Consumer Goods Companies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(4), 260-273. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=1110045&site=e-ehost-live>
- Khan, S. U., & Mufti, O. (2007). The Hot History and Cold Future of Brands. *Journal of Managerial Sciences*, 1(1), 75-87. Retrieved from [http://www.qurtuba.edu.pk/jms/default\\_files/JMS/1\\_1/5\\_saif\\_ullah.pdf](http://www.qurtuba.edu.pk/jms/default_files/JMS/1_1/5_saif_ullah.pdf)
- Kim, H.-B., Kim, W. G., & An, J. A. (2003). The Effect of Consumer Based Brand Equity on Firms' Financial Performance. *Journal of Consumer Marketing*, 20(4), 353-351.
- Kim, J., Reid, D. A., Plank, R. E., & Dahlstrom, R. (1999). Examining the Role of Brand Equity in Business Markets: A Model, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 5(3), 65-89. Retrieved from [https://doi.org/10.1300/J033v05n03\\_04](https://doi.org/10.1300/J033v05n03_04)
- Kim, J. H., & Hyun, Y. J. (2011). A Model to Investigate the Influence of Marketing-Mix Efforts and Corporate Image on Brand Equity in the IT Software Sector. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 424-438. Retrieved from <Go to ISI>://000289452900012
- Kim, W. G., & Kim, H.-B. (2004). Measuring Customer-Based Restaurant Brand Equity. *Cornell Hospitality Quarterly*, 45(2), 115-131. Retrieved from <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0010880404264507>
- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2010). Service Brand Equity and Employee Brand Commitment. *Journal of Services Marketing*, 24(5), 378-388. Retrieved from <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/08876041011060486>
- Klein, N. (1999). *No Logo - Taking Aim at the Brand Bullies* New York: Picador USA.
- Knapp, D. E. (2000). *The Brandmindset*. New York: McGraw-Hill Professional.
- Koçak, A., Abimbola, T., & Özer, A. (2007). Consumer brand equity in a cross-cultural replication: an evaluation of a scale. *Journal of Marketing Management*, 23(1-2), 157-173.
- Konecnik, M., & Gartner, W. C. (2007). Customer-Based Brand Equity for a Destination. *Annals of Tourism Research*, 34(2), 400-421. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160738306001368>
- Koschmann, A., & Bowman, D. (2018). Evaluating marketplace synergies of ingredient brand alliances. *International Journal of Research in Marketing*, 35(4), 575-590. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167811618300326>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2015). *Marketing Management* (15th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2006). *B2B Brand Management*. Berlin Heidelberg, NY: Springer.
- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2007). Being Known or Being One of Many: The Need for Brand Management for Business-To-Business (B2B) Companies. *Journal of*

- Business and Industrial Marketing*, 22(6), 357-362. Retrieved from <Go to ISI>://000250986100002
- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2010). *Ingredient Branding: Making the Invisible Visible*. London: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2006, 11/01). B2B Brand Management (book presentation). *The Marketing Review - Market Review*. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/228607801\\_B2B\\_Brand\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/228607801_B2B_Brand_Management)
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing* (4th European Edition ed.). Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Krystallis, A., & Chrysochou, P. (2014). The effects of service brand dimensions on brand loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(2), 139-147. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698913000891>
- Kuhn, K.-A. L. (2004). *Applying Keller's Brand Equity Model in a B2B Context: Limitations and an Empirical Test*. Paper presented at the ANZMAC 2004, Wellington, New Zealand.
- Kuhn, K.-A. L., Alpert, F., & Pope, N. K. L. (2008). An Application of Keller's Brand Equity Model in a B2B Context. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 11, 40-58. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/13522750810845540>
- Langer, J. (1997). What Consumers Wish Brand Managers Knew. *Journal of Advertising Research*, 37(6), 60-65.
- Lapadat, J. C., & Lindsay, A. C. (1999). Transcription in Research and Practice: From Standardization of Technique to Interpretive Positionings. *Qualitative Inquiry*, 5(1), 64-86.
- LaPlaca, P. J. (2013). Research Priorities For B2B Marketing Researchers. *Revista Española de Investigación en Marketing ESIC*, 17(2), 135-150. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138144214600279>
- Larraufie, A.-F. M. (2017). Ingredient Branding to Build a Luxury Cluster-the Case of Calais Lace®. *Journal of Textile Engineering & Fashion Technology*, 2(3), 1-10.
- Lassar, W., Mittal, B., & Sharma, A. (1995). Measuring Customer-Based Brand Equity. *Journal of Consumer Marketing*, 12, 11-19. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/07363769510095270>
- Leedy, P. D., & Ormrod, J. E. (2015). *Practical Research: Planning and Design* (11th Ed.). Boston: Pearson.
- Leek, S., & Christodoulides, G. (2011). A Literature Review and Future Agenda for B2B Branding: Challenges of Branding in a B2B Context. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 830-837. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850111000654>
- Leek, S., & Christodoulides, G. (2012). A Framework of Brand Value in B2B Markets: The Contributing Role of Functional and Emotional Components. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 106-114. Retrieved from <Go to ISI>://WOS:000301612800013
- Lehmann, D. R., Keller, K. L., & Farley, J. U. (2008). The Structure of Survey-Based Brand Metrics. *Journal of International Marketing*, 16(4), 29-56. Retrieved from <https://doi.org/10.1509/jimk.16.4.29>

- Leuthesser, L. (1988). *Defining, Measuring and Managing Brand Equity: A Conference Summary*. Retrieved from Cambridge, Massachusetts: <http://www.msi.org/conferences/summaries/defining-measuring-and-managing-brand-equity/>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Linder, C., & Seidenstricker, S. (2017). Does the Supplier Affects Consumers' Product Performance Expectations? An Analysis About the Innovativeness Perception. *International Journal of Innovation Management*, 21(01), 175000-175001 - 175000-175027. Retrieved from <http://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S1363919617500074>
- Linder, C., & Seidenstricker, S. (2018). How does a component from a supplier with high reputation for product innovation improve the perception of a final offering? A process perspective. *European Management Journal*, 36(2), 288-299. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237317300750>
- Lindgreen, A., Beverland, M. B., & Farrelly, F. (2010). From Strategy to Tactics: Building, Implementing, and Managing Brand Equity in Business Markets. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1223-1225. Retrieved from <Go to ISI>://000285705000002
- Lindquist, J. D., Vida, I., Plank, R. E., & Fairhurst, A. (2001). The modified CETSCALE: validity tests in the Czech Republic, Hungary, and Poland. *International Business Review*, 10(5), 505-516. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593101000300>
- Londoño, J. C., Elms, J., & Davies, K. (2016). Conceptualising and Measuring Consumer-Based Brand–Retailer–Channel Equity. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 29, 70-81. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698915301193>
- Lou, Y.-C., Tsai, M.-C., & Yan, X.-H. (2007). Ingredient Branding Alliances: an Investigation of Brand Awareness and Feedback Effects. *E-European Advances in Consumer Research*, 8, 232-233. Retrieved from <http://www.acrwebsite.org/volumes/13976/eacr/vol8/E-08>
- Low, J., & Blois, K. (2002). The Evolution of Generic Brands in Industrial Markets: The Challenges to Owners of Brand Equity. *Industrial Marketing Management*, 31(5), 385-392. Retrieved from <Go to ISI>://000177284200002
- Luczak, C. A., Pfoertsch, W., Beuk, F., & Chandler, J. D. (2007). In-Branding: Development of a Conceptual Model. *Academy of Marketing Studies Journal*, 11(2), 123. Retrieved from <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=fc111d19-5fa3-4665-98b1-a5a2f29a4e99%40sessionmgr4007>
- Lynch, J., & De Chernatony, L. (2004). The Power of Emotion: Brand Communication in Business-to-Business Markets. *Brand Management*, 11(5), 403-419.
- Lynch, J., & De Chernatony, L. (2007). Winning Hearts and Minds: Business-to-Business Branding and the Role of the Salesperson. *Journal of Marketing Management*, 23(1), 123-135.
- Magnusson, P., & Westjohn, S. A. (2011). Is There a Country-of-Origin Theory? In S. C. Jain & D. A. Griffith (Eds.), *Handbook of Research in International*

- Marketing, Second Edition* (pp. 292-316). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Malaval, P. (2004). *Strategy and Management of Industrial Brands: Business to Business Products & Services* (2nd ed.). Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Malaval, P., & Bénaroya, C. (2012). La Marque Ingrédient: Un Invité de Marque. *Prodimarques, la vie des marques / la revue des marques*, 78, 60-63. Retrieved from <http://www.prodimarques.com/documents/gratuit/78/la-marque-ingredient.php>
- MAOTE, M. d. A., Ordenamento do Território e Energia. (2014). *Anteprojecto de Reforma da Fiscalidade Verde*. Retrieved from <https://www.portugal.gov.pt/media/1475725/20140709%20Anteprojecto%20Refurma%20fiscalidade%20verde.pdf>
- Marín, S. C. (2005). *El origen doméstico de los productos como ventaja competitiva: la etnocentricidad del consumidor*. Universitat de Valencia, Servei de Publicacions.
- Mateus, J. N. (2015, 5/12/2015). Nunca Houve Tanto Dinheiro para Apoiar as Bicicletas *Expresso*, p. 19.
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. George Mason University, VA: SAGE Publications.
- McCarthy, M. S., & Norris, D. G. (1999). Improving Competitive Position Using Branded Ingredients. *Journal of Product & Brand Management*, 8(4), 267-285. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/10610429910284210>
- McQuiston, D. H. (2004). Successful branding of a commodity product: The case of RAEX LASER steel. *Industrial Marketing Management*, 33(4), 345-354. Retrieved from <Go to ISI>://000221009100008
- Meirinhos, M., & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER: revista de educação*, 22(2), 49-65. Retrieved from <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/3961/1/O%20estudo%20de%20caso%20como%20estrat%C3%A9gia%20de%20investiga%C3%A7%C3%A3o%20em%20educa%C3%A7%C3%A3o.pdf>
- Michell, P., King, J., & Reast, J. (2001). Brand Values Related to Industrial Products. *Industrial Marketing Management*, 30(5), 415-425. Retrieved from <Go to ISI>://000169411800002
- Middlesex\_University\_London, & Univeristy\_of\_Calabria. (2017). Call for Papers. *3rd International Colloquium on Corporate Branding, Identity, Image and Reputation (COBIIR2017): Current and Future Trends, Developments and Challenges*. Retrieved from <http://www.cobiir.com/wp-content/uploads/2015/09/COBIIR2017-CFP-May-2017.pdf>
- Mikkola, J. H. (2002). *Industry structure and modular product architectures - An interpretation of the bicycle industry*. Paper presented at the The 9th International Annual EurOMA Conference 2002. <http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/6286/linkwp02-11.pdf?sequence=1>
- Miles, M., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

- Millward\_Brown, K. S. (2017). *BrandZ TOP 100 Most Valuable Global Brands 2017*. Retrieved from <http://www.millwardbrown.com/brandz/top-global-brands/2017>
- Millward\_Brown, K. S. (2018). *BrandZ TOP 100 Most Valuable Global Brands 2018*. Retrieved from <http://www.millwardbrown.com/brandz/top-global-brands/2018>
- Miralago. (2015). *Miralago na História*. Retrieved from <http://www.miralago.pt/0/pt/history/>
- Mishra, P., & Datta, B. (2011). Perpetual Asset Management of Customer-Based Brand Equity - The PAM Evaluator. *Current Research Journal of Social Sciences*, 3(1), 34-43. Retrieved from <http://maxwellsci.com/print/crjss/v3-34-43.pdf>
- Mitchell, R., Hutchinson, K., & Quinn, B. (2013). Brand Management in Small and Medium-Sized (SME) Retailers: A Future Research Agenda. *Journal of Marketing Management*, 29(11-12), 1367-1393. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.798672>
- Moon, H., & Sprott, D. E. (2016). Ingredient Branding for a Luxury Brand: The Role of Brand and Product Fit. *Journal of Business Research*, 69(12), 5768-5774. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296316304246>
- Moore, K., & Reid, S. (2008). The Birth of Brand: 4000 Years of Branding. *Business History*, 50(4), 419-432. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/00076790802106299>
- Moore, R. E. (2003). From Genericide to Viral Marketing: On 'Brand'. *Language & Communication*, 23(3), 331-357. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S027153090300017X>
- Mora Cortez, R., & Johnston, W. J. (2017). The Future of B2B Marketing Theory: A Historical and Prospective Analysis. *Industrial Marketing Management*, 66, 90-102. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850117300263>
- Mordor Intelligence. (2019). *Bicycle Market - Growth, Trends and Forecasts (2019 - 2024)*. Retrieved from <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/bicycle-market>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. Retrieved from <Go to ISI>://WOS:A1994NW35300002
- Motameni, R., & Shahrokhi, M. (1998). Brand Equity Valuation: A Global Perspective. *Journal of Product and Brand Management*, 7(4), 275-290. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=857666&show=html>
- MSI, M. S. I. (2004). *Research Priorities 2004-2006: A Guide to MSI Research Programs and Procedures*. Retrieved from Cambridge, Massachusetts:
- Mudambi, S. M. (2002). Branding Importance in Business-To-Business Markets - Three Buyer Clusters. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 525-533. Retrieved from <Go to ISI>://000177365900006
- Mudambi, S. M., Doyle, P., & Wong, V. (1997). An Exploration of Branding in Industrial Markets. *Industrial Marketing Management*, 26(5), 433-446. Retrieved from <Go to ISI>://A1997XT32600005
- Muravskii, D., Alkanova, O., & Smirnova, M. (2016). What Was Brand Equity Anyway, and How They Measure It? In C. Campbell & J. J. Ma (Eds.), *Looking Forward, Looking Back: Drawing on the Past to Shape the Future of Marketing* (pp. 311-314). Nova Iorque: Springer International Publishing.

- Muravskii, D., & Smirnova, M. (2015). *Exploring Borrowed Brand Equity* Working Paper. Graduate School of Management. St. Petersburg State University. Saint Petersburg Retrieved from [https://dspace.spbu.ru/bitstream/11701/6431/1/24\\_WP%202015%20Muravskii%20Smirnova.pdf](https://dspace.spbu.ru/bitstream/11701/6431/1/24_WP%202015%20Muravskii%20Smirnova.pdf)
- Myers, C. A. (2003). Managing Brand Equity: a Look at the Impact of Attributes. *Journal of Product and Brand Management*, 12(1), 39-51. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=857805&>
- Na, W. B., Marshall, R., & Keller, K. L. (1999). Measuring Brand Power: Validating a Model for Optimizing Brand Equity. *Journal of Product and Brand Management*, 8(3), 171-182.
- Nam, J., Ekinci, Y., & Whyatt, G. (2011). Brand equity, brand loyalty and consumer satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 38(3), 1009-1030. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160738311000211>
- Nasser Noor, M., Mohamad, O., & Mohd Yasin, N. (2007). Does Image of Country of Origin Matter to Brand Equity? *Journal of Product & Brand Management*, 16(1), 38-48. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/10610420710731142>
- Netemeyer, R. G., Krishnan, B., Pullig, C., Wang, G. P., Yagci, M., Dean, D., . . . Wirth, F. (2004). Developing and Validating Measures of Facets of Customer-Based Brand Equity. *Journal of Business Research*, 57(2), 209-224. Retrieved from <Go to ISI>://WOS:000187951400010
- Neves, A. M. (2015). Órbita quer liderar mercado nacional das bicicletas. *Revista Pedais.pt*.
- Newcastle\_Business\_School\_Northumbria\_University. (2018). Call for Papers. *13th Global Brand Conference - Branding in the Digital Age: Innovation & Responsibility*. Retrieved from <https://www.northumbria.ac.uk/-/media/corporate-website/new-sitecore-gallery/events/documents/pdf/gbc-conference-invitation.pdf?la=en&hash=EDE424973F9BE39723F574218A000C5EC175BACB>
- Newmeyer, C. E., Venkatesh, R., & Chatterjee, R. (2014). Cobranding Arrangements and Partner Selection: a Conceptual Framework and Managerial Guidelines. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(2), 103-118. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0343-8>
- Norris, D. G. (1992). Ingredient Branding: A Strategy Option with Multiple Beneficiaries. *Journal of Consumer Marketing*, 9(3), 19-31. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/07363769210035206>
- Nysveen, H., Pedersen, P. E., & Skard, S. (2013). Brand experiences in service organizations: Exploring the individual effects of brand experience dimensions. *Journal of Brand Management*, 20(5), 404-423. Retrieved from <https://doi.org/10.1057/bm.2012.31>
- Ohnemus, L. (2009). B2B Branding: A Financial Burden for Shareholders? *Business Horizons*, 52(2), 159-166. Retrieved from <Go to ISI>://000286776800007
- Oliveira, D. S. d., Caetano, M., & Coelho, R. L. F. (2017). Approaches that Affect Consumer-Based Brand Equity. *Revista Brasileira de Marketing*, 16(3), 281-297. Retrieved from <http://www.revistabrasileiramarketing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/viewArticle/3596>

- Oliver, R. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: McGraw-Hill.
- Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/3150499>
- ONU - Organização das Nações Unidas. (1995-2012). Bicycles and Other Cycles, Not Motorized. Retrieved from <http://data.un.org/Data.aspx?d=ICS&f=cmID:49921-0>. Retrieved 15-09-2015, from ONU/UN United Nations Statistics Division, Source: Industrial Commodity Statistics Database <http://data.un.org/Data.aspx?d=ICS&f=cmID:49921-0>
- ONU - Organização das Nações Unidas. (2013). *State of the World's Cities 2012/2013: Prosperity of Cities*. Retrieved from New York:
- Orazi, D. C., Spry, A., Theilacker, M. N., & Vredenburg, J. (2017). A Multi-Stakeholder IMC Framework for Networked Brand Identity. *European Journal of Marketing*, 51(3), 551-571. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/EJM-08-2015-0612>
- Órbita. (2015a). Página Oficial do Facebook da Órbita - Bicicletas Portuguesas, Lda. Retrieved from <https://www.facebook.com/pages/Orbita-Bicicletas-Portuguesas-Lda/113739618694799>
- Órbita. (2015b). Página Web Oficial da Órbita - Bicicletas Portuguesas, Lda. Retrieved from <http://www.orbitabikes.com/>
- Órbita. (2016). Catálogo Órbita 2016. Retrieved from [https://issuu.com/orbita9/docs/orbita\\_cat\\_logo\\_2016](https://issuu.com/orbita9/docs/orbita_cat_logo_2016)
- Pappu, R., & Quester, P. (2006). Does Customer Satisfaction Lead to Improved Brand Equity? An Empirical Examination of Two Categories of Retail Brands. *Journal of Product & Brand Management*, 15(1), 4-14. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/10610420610650837>
- Pappu, R., Quester, P. G., & Cooksey, R. W. (2005). Consumer-based brand equity: improving the measurement – empirical evidence. *Journal of Product and Brand Management*, 14(3), 143-154.
- Pappu, R., Quester, P. G., & Cooksey, R. W. (2006). Consumer-based brand equity and country-of-origin relationships: Some empirical evidence. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 696-717. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/03090560610657903>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/1251430>
- Park, C. S., & Srinivasan, V. (1994). A Survey-Based Method for Measuring and Understanding Brand Equity and Its Extendibility. *Journal of Marketing Research*, 31(2), 271-288. Retrieved from <http://www.isinet.com/GoTo/ISI/://WOS:A1994NJ73100010>
- Park, C. W., Jun, S. Y., & Shocker, A. D. (1996). Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects. *Journal of Marketing Research*, 33(4), 453-466. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/3152216>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (4th Revised edition ed.). Thousand Oaks, United States: SAGE Publications Inc.
- Persistence\_Market\_Research. (2018). *Global Market Study on Bicycle: Sports Bicycles to Pedal Up in Terms of Sales, Hybrid Bicycles to Lose Value Share*. Retrieved

- from <https://www.persistencemarketresearch.com/market-research/bicycle-market.asp>
- Persson, N. (2010). An exploratory investigation of the elements of B2B brand image and its relationship to price premium. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1269-1277. Retrieved from <Go to ISI>://000285705000008
- Pfoertsch, W., & Chen, J. (2011). Measuring the Value of Ingredient Brand Equity at Multiple Stages in the Supply Chain: A Component Supplier's Perspective. *Academy of Marketing Studies Journal*, 15(1), 39-58.
- Phau, I. (2008). Country-of-origin: state of the art review for international marketing strategy and practice. *International Marketing Review*, 25(4). Retrieved from <https://doi.org/10.1108/imr.2008.03625daa.001>
- Phau, I., & Prendergast, G. (2000). Conceptualizing the country of origin of brand. *Journal of Marketing Communications*, 6(3), 159-170. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1080/13527260050118658>
- Pike, S., & Bianchi, C. (2016). Destination Brand Equity for Australia: Testing a Model of CBBE in Short-Haul and Long-Haul Markets. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(1), 114-134. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1096348013491604>
- Pinheiro, F. (2012, 30/03/2012). Transporte Verde: Bicicletas pedalam a alta velocidade. *Sol*.
- Plumeyer, A., Kottemann, P., Böger, D., & Decker, R. (2019). Measuring brand image: a systematic review, practical guidance, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 13(2), 227-265. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0251-2>
- Ponnam, A., & Krishnatray, P. (2008). Rethinking Branding: The Need for a New Conceptual Framework to Analyze Customer-Based Brand Equity. *ICFAI Journal of Brand Management*, 5(2), 31-38. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=32533068&site=ehost-live>
- Porto, R. B. (2018). Consumer-Based Brand Equity of Products and Services: Assessing a Measurement Model with Competing Brands. *Brazilian Journal of Marketing*, 17(2), 150-165. Retrieved from <http://www.revistabrasileiramarketing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/download/3547/2465>
- Punch, K. (1998). *Introduction to Social Research: Quantitative e Qualitative Approaches*. London: Sage.
- Racius. (2019). Estatísticas de Empresas - 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019. Retrieved from <https://www.racius.com/observatorio/filtrar/?ano=2018&estado=empresas-ativas&distrito=0&cae=30920>. Retrieved 12-04-2019, from Racius, Estatísticas Sobre Mundo Empresarial em Portugal <https://www.racius.com/observatorio/filtrar/?ano=2018&estado=empresas-ativas&distrito=0&cae=30920>
- Radighieri, J. P., Mariadoss, B. J., Gregoire, Y., & Johnson, J. L. (2014). Ingredient branding and feedback effects: The impact of product outcomes, initial parent brand strength asymmetry, and parent brand role. *Marketing Letters*, 25(2), 123-138. Retrieved from <Go to ISI>://WOS:000336302800002

- Raghuram, D. (N. A.). Descriptive Case Study on: The Cycle Market in India. Retrieved from <http://www.mbarendezvous.com/case-studies/cyclecasestudy/> ou <http://www.ibike.org/library/statistics-data.htm>
- Rajaram, S., & Shelly, C. S. (2012). History of Branding. *International Journal of Social Sciences & Interdisciplinary Research*, 1(3), 100-104.
- Rambocas, M., Kirpalani Vishnu, M., & Simms, E. (2018). Brand equity and customer behavioral intentions: a mediated moderated model. *International Journal of Bank Marketing*, 36(1), 19-40. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/IJBM-09-2016-0139>
- Rangaswamy, A., Burke, R. R., & Oliva, T. A. (1993). Brand Equity and the Extendibility of Brand Names. *International Journal of Research in Marketing*, 10(1), 61-75. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/016781169390034V>
- Rao, A. R., Qu, L., & Ruckert, R. W. (1999). Signaling Unobservable Product Quality Through a Brand Ally. *Journal of Marketing Research*, 36(2), 258-268.
- Rao, A. R., & Ruckert, R. W. (1994). Brand Alliances as Signals of Product Quality. *Sloan Management Review*, 36(1), 87-97.
- Rauyruen, P., & Miller, K. E. (2007). Relationship Quality as a Predictor of B2B Customer Loyalty. *Journal of Business Research*, 60(1), 21-31. Retrieved from <Go to ISI>://WOS:000243216300003
- Rauyruen, P., Miller, K. E., & Groth, M. (2009). B2B Services: Linking Service Loyalty and Brand Equity. *Journal of Services Marketing*, 23, 175-186. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/08876040910955189>
- Reast, J. D. (2005). Brand trust and brand extension acceptance: the relationship. *Journal of Product & Brand Management*, 14(1), 4-13. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/10610420510583707>
- Reichheld, F., & Scheffer, P. (2000). E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web. *Harvard Business Review*, 78.
- Revista\_Bike\_Action. (2017). Shimano no Parque Segue com Programação Intensa até o Fim de Semana em São Paulo. *Revista Bike Action*. Retrieved from [http://www.revistabikeaction.com.br/paginas/noticias.php?cd\\_noticia=2964](http://www.revistabikeaction.com.br/paginas/noticias.php?cd_noticia=2964)
- Roberts, J., & Merrilees, B. (2007). Multiple roles of brands in business-to-business services. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 22, 410-417. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/08858620710780172>
- Rodas de Viriato. (2015). Órbita. Retrieved from <http://rodasdeviriato.blogspot.pt/search/label/Orbita>
- Romaniuk, J. T., & Nenycz-Thiel, M. K. (2010). *Behavioural Brand Loyalty Measures and Consumer Responses to Brand Attributes*. Paper presented at the Thought Leaders in Brand Management - 6th international conference 2010, Lugano, Switzerland : Universita della Svizzera Italiana. [http://www.brand-management.usi.ch/Abstracts/Tuesday/BrandsandconsumersII/Tuesday\\_BrandsandconsumersII\\_Romaniuk.pdf](http://www.brand-management.usi.ch/Abstracts/Tuesday/BrandsandconsumersII/Tuesday_BrandsandconsumersII_Romaniuk.pdf)
- Roper, S., & Davies, G. (2010). Business to business branding: external and internal satisfiers and the role of training quality. *European Journal of Marketing*, 44(5), 567-590. doi:10.1166/03009561011032270
- Rosa, V. (2018, 11/01/2018). [Cicloturismo: Desporto e Turismo].
- Runfola, A., Perna, A., Baraldi, E., & Gregori, G. L. (2017). The use of qualitative case studies in top business and management journals: A quantitative analysis of

- recent patterns. *European Management Journal*, 35(1), 116-127. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237316300317>
- Sarker, M. M., Mohd-Any, A. A., & Kamarulzaman, Y. (2019). Conceptualising consumer-based service brand equity (CBSBE) and direct service experience in the airline sector. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 38, 39-48. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1447677018301219>
- Sattler, H. (1997). *Monetäre Bewertung von Markenstrategien für Neue Produkte*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Sattler, H. (2001). *Markenpolitik*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Saunders, J. A., & Watt, F. A. W. (1979). Do Brand Names Differentiate Identical Industrial Products? *Industrial Marketing Management*, 8(2), 114-123. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=7272204&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>
- Schooler, R. D. (1965). Product Bias in the Central American Common Market. *Journal of Marketing Research*, 2(4), 394-397.
- Seidman, I. (2013). *Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and Social Sciences* (4th ed.). New York: Teachers College Press.
- Seyedghorban, Z., Matanda, M. J., & LaPlaca, P. (2016). Advancing Theory and Knowledge in the Business-to-Business Branding Literature. *Journal of Business Research*, 69(8), 2664-2677. Retrieved from <Go to ISI>://WOS:000377726600006
- Shankarmahesh, M. N. (2006). Consumer ethnocentrism: an integrative review of its antecedents and consequences. *International Marketing Review*, 23(2), 146-172. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02651330610660065>
- Sharma, S., Shimp, T. A., & Shin, J. (1995). Consumer ethnocentrism: A test of antecedents and moderators. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(1), 26-37. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/BF02894609>
- Sharp, B. (1995). Brand Equity and Market-Based Assets of Professional Service Firms. *Journal of Professional Services Marketing*, 13(1), 3-13.
- Sheng, M. L., & Teo, T. S. H. (2012). Product Attributes and Brand Equity in the Mobile Domain: The Mediating Role of Customer Experience. *International Journal of Information Management*, 32(2), 139-146. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401211001423>
- Sheth, J. N. (1979). The Specificity of Industrial Marketing. *P. U. Management Review*, 2(1/2), 53-56.
- Shimano Inc. (2009). *Financial Results - Fiscal Year 2009*. Retrieved from [http://www.shimano.com/en/ir/library/cms/financial\\_reports.html](http://www.shimano.com/en/ir/library/cms/financial_reports.html)
- Shimano Inc. (2010). *Financial Results - Fiscal Year 2010*. Retrieved from [http://www.shimano.com/en/ir/library/cms/financial\\_reports.html](http://www.shimano.com/en/ir/library/cms/financial_reports.html)
- Shimano Inc. (2011). *Financial Results - Fiscal Year 2011*. Retrieved from [http://www.shimano.com/en/ir/library/cms/financial\\_reports.html](http://www.shimano.com/en/ir/library/cms/financial_reports.html)
- Shimano Inc. (2012). *Financial Results - Fiscal Year 2012*. Retrieved from [http://www.shimano.com/en/ir/library/cms/financial\\_reports.html](http://www.shimano.com/en/ir/library/cms/financial_reports.html)
- Shimano Inc. (2013). *Financial Results - Fiscal Year 2013*. Retrieved from [http://www.shimano.com/en/ir/library/cms/financial\\_reports.html](http://www.shimano.com/en/ir/library/cms/financial_reports.html)

- Shimano Inc. (2014). *Financial Results - Fiscal Year 2014*. Retrieved from [http://www.shimano.com/en/ir/library/cms/financial\\_reports.html](http://www.shimano.com/en/ir/library/cms/financial_reports.html)
- Shimano Inc. (2015a). Campanha de Confiança. Retrieved from <http://bike.shimano.com.br/content/sla-bike/pt/home/lojista/campanha-de-confianca.html>
- Shimano Inc. (2015b). *Financial Results - Fiscal Year 2015*. Retrieved from [http://www.shimano.com/en/ir/library/cms/financial\\_reports.html](http://www.shimano.com/en/ir/library/cms/financial_reports.html)
- Shimano Inc. (2016). *Financial Results - Fiscal Year 2016*. Retrieved from [http://www.shimano.com/en/ir/library/cms/financial\\_reports.html](http://www.shimano.com/en/ir/library/cms/financial_reports.html)
- Shimano Inc. (2017). *Financial Results - Fiscal Year 2017*. Retrieved from <http://www.shimano.com/en/ir/library/cms/contents/Summary%20of%20Financial%20Results%20FY2017.pdf>
- Shimano Inc. (2018a). About Shimano - Official Webpage. Retrieved from <http://www.shimano.com/content/Corporate/english/index/portal-site.html>
- Shimano Inc. (2018b). *Fact Sheet - The Fourth Quarter of Fiscal Year 2018*. Retrieved from [http://www.shimano.com/jp/img/pdf/factsheet\\_en/h30\\_12/fs\\_20180331.pdf](http://www.shimano.com/jp/img/pdf/factsheet_en/h30_12/fs_20180331.pdf)
- Shimano Inc. (2018c). #weraceshimano - Sponsored Teams. Retrieved from <https://www.weraceshimano.com/en/team-overview>
- Shimp, T. A. (1984). Consumer ethnocentrism: The concept and a preliminary empirical test. *Advances in Consumer Research*, 11(1), 285-290.
- Shimp, T. A., & Sharma, S. (1987). Consumer Ethnocentrism: Construction and Validation of the CETSCALE. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 280-289. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/3151638>
- SICAE. (2016). Sistema de Informação da Classificação Portuguesa de Atividades Económicas Retrieved from <http://www.sicae.pt/Consulta.aspx>. Retrieved 30-06-2016, from SICAE <http://www.sicae.pt/Consulta.aspx>
- Sidwells, C. (2005). *Bike Repair Manual*. London: Dorling Kindersley.
- Simon, C. J., & Sullivan, M. W. (1993). The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach. *Marketing Science*, 12, 28-52. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1287/mksc.12.1.28>
- Simonin, B. L., & Ruth, J. A. (1998). Is a Company Known by the Company It Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes. *Journal of Marketing Research*, 35(1), 30-42.
- Sinha, A., Gazley, A., & Ashill, N. J. (2008). Measuring Customer Based Brand Equity using Hierarchical Bayes Methodology. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 16(1), 3-19. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1441358208700016>
- Smith, J. W. (1991). *Thinking About Brand Equity and the Analysis of Customer Transactions*. Retrieved from Cambridge, Massachusetts:
- Sociedade Comercial do Vouga. (2015). Shimano Service Center. Retrieved from [http://www.scvouga.pt/ciclismo/pt/shimano\\_service\\_center.66/shimano.67/shimano\\_service\\_center.a243.html](http://www.scvouga.pt/ciclismo/pt/shimano_service_center.66/shimano.67/shimano_service_center.a243.html)
- Spry, A., Pappu, R., & Bettina Cornwell, T. (2011). Celebrity endorsement, brand credibility and brand equity. *European Journal of Marketing*, 45(6), 882-909. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/03090561111119958>
- SRAM-SEC. (2011). SRAM International Corporation Files Registration Statement for Initial Public Offering of Class A Common Stock. Retrieved from

<http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1519622/000119312511136366/ds1.htm>

- Srivastava, R. K., & Shocker, A. D. (1991). *Brand Equity: A Perspective on its Meaning and Measurement*. Retrieved from Cambridge, Massachusetts: <http://www.msi.org/reports/brand-equity-a-perspective-on-its-meaning-and-measurement/>
- Statistica. (2015). Production of Passenger Cars Worldwide From 1998 to 2014 (in 1,000 units). Retrieved from <http://www.statista.com/statistics/268739/production-of-passenger-cars-worldwide/>
- Steenkamp, P. (2016). *Towards a Client-Based Brand Equity Framework for Selected Business-To-Business Services*. (Doctor of Philosophy in Business Management and Administration). University of Stellenbosch Business School,
- Stern, B. B. (2006). What Does Brand Mean? Historical-Analysis Method and Construct Definition. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 216-223. Retrieved from <Go to ISI>://000237112100014
- Strauss, A., & Corbin, J. (2014). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques* (4th ed.). Thousand Oaks, London: Sage Publications, Inc.
- Strizhakova, Y., Coulter, R. A., & Price, L. L. (2008). Branded Products as a Passport to Global Citizenship: Perspectives from Developed and Developing Countries. *Journal of International Marketing*, 16(4), 57-85. Retrieved from <https://doi.org/10.1509/jimk.16.4.57>
- Suárez, M. (2006). *Estudio de Casos de Empresas Nacidas Globales: un estudio exploratorio de PYMES de tecnologías de la información en Barcelona*. (Trabajo de investigación, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Barcelona.). Barcelona.
- Sung, E., & Jung, J. (2008). Consumer-Based Brand Equity: Comparisons Among Americans and South Koreans in the USA and South Koreans in Korea. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 12(1), 24-35. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/13612020810857925>
- Swaminathan, V., Reddy, S., & Dommer, S. (2012). Spillover Effects of Ingredient Branded Strategies on Brand Choice: A Field Study. *Marketing Letters*, 23(1), 237-251. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=71860295&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>
- Szymanski, D. M., & Henard, D. H. (2001). Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(6), 16-35.
- Tamas, A. (2015). The Fractal Nature of the Country of Origin Effect - Exploring 50 years of COO Research. *European Scientific Journal*, 11(28), 438-422.
- Tasci, A. D. A. (2018). Testing the cross-brand and cross-market validity of a consumer-based brand equity (CBBE) model for destination brands. *Tourism Management*, 65, 143-159. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517717302108>

- Taylor, S. A., Hunter, G. L., & Lindberg, D. L. (2007). Understanding (Customer-Based) Brand Equity in Financial Services. *Journal of Services Marketing*, 21, 241-252. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/08876040710758540>
- Thompson, K., & Strutton, D. (2012). Revisiting perceptual fit in co-branding applications. *Journal of Product & Brand Management*, 21(1), 15-25. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/10610421211203079>
- Tucker, W. T. (1964). The development of brand loyalty. *Journal of Marketing Research*, 1(3), 32-35. Retrieved from <Go to ISI>://WOS:A1964CGV0500004
- UCI, U. C. I. (2018). Union Cicliste Internationale. Retrieved from <http://www.uci.ch/>
- Uggla, H. (2006). The Corporate Brand Association Base: A Conceptual Model for The Creation of Inclusive Brand Architecture. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 785-802. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/03090560610669991>
- Ulaga, W., & Eggert, A. (2006). Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. *Journal of Marketing*, 70(1), 119-136. Retrieved from <Go to ISI>://WOS:000234551300010
- Vaijayanthi, P., & Shreenivasan, K. (2017). Measuring Brand Equity of Cosmeceuticals – A Case Using Consumer Based Brand Equity Model. *Asian Journal of Pharmaceutical and Clinical Research*, 10(6), 210-2015.
- van Riel, A. C. R., de Mortanges, C. P., & Streukens, S. (2005). Marketing Antecedents of Industrial Brand Equity: An Empirical Investigation in Specialty Chemicals. *Industrial Marketing Management*, 34(8), 841-847. Retrieved from <Go to ISI>://000233349400007
- van Schaik, J.-W. (2008). Shimano's Reliability Campaign to East Europe. Retrieved from <http://www.bike-eu.com/home/nieuws/2008/4/shimanos-reliability-campaign-to-east-europe-1013671>
- van Schaik, J.-W. (2010). Shimano Expands Reliability Campaign. Retrieved from <http://www.bike-eu.com/home/nieuws/2010/3/shimano-expands-reliability-campaign-1015964>
- VanderMey, A. (2012). The World's Most Popular Way to Get Around. Retrieved from <http://fortune.com/2012/08/09/the-worlds-most-popular-way-to-get-around/>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17. Retrieved from <Go to ISI>://000188005600001
- Vázquez, R., Río, A. B. d., & Iglesias, V. (2002). Consumer-based Brand Equity: Development and Validation of a Measurement Instrument. *Journal of Marketing Management*, 18(1), 27-48. Retrieved from <http://www.informaworld.com/10.1362/0267257022775882>
- Venkatesh, R., & Mahajan, V. (1997). Products with Branded Components: An Approach for Premium Pricing and Partner Selection. *Marketing Science*, 16(2), 146-165. Retrieved from <Go to ISI>://WOS:A1997XR37200004
- Ver Portugal. (2012). Órbita produz bicicletas para o mundo desde 1971. Retrieved from <http://www.verportugal.net/Artigo/Orbita-produz-bicicletas-para-o-mundo-desde-1971=004224>
- Verlegh, P. W. J., & Steenkamp, J.-B. E. M. (1999). A review and meta-analysis of country-of-origin research. *Journal of Economic Psychology*, 20(5), 521-546. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167487099000239>

- Vida, I., & Fairhurst, A. (1999). Factors underlying the phenomenon of consumer ethnocentricity: evidence from four central European countries. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 9(4), 321-337. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/095939699342444>
- Vida, I., & Reardon, J. (2008). Domestic consumption: rational, affective or normative choice? *Journal of Consumer Marketing*, 25(1), 34-44. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/07363760810845390>
- Vieira, V. A., Sincorá, L. A., Pelissari, A. S., & Carneiro, T. C. J. (2018). Consumer-Based Brand Equity: A Conceptual Model. *O Caderno Profissional de Marketing Unimep (CPMark), Qualis B3*, 6(2), 125-139. Retrieved from <https://www.cadernomarketingunimep.com.br/ojs/index.php/cadprofmkt/article/view/163/122>
- Voss, K. E., & Gammoh, B. S. (2004). Building Brands Through Brand Alliances: Does a Second Ally Help? *Marketing Letters*, 15(2), 147-159. Retrieved from <https://doi.org/10.1023/B:MARK.0000047390.01552.a2>
- Vucurevic, T. (2017). The BRAIND® INgredient Brand Timeline. Retrieved from <http://braind.co/>
- Vukasović, T. (2016). An Empirical Investigation of Brand Equity: A Cross-Country Validation Analysis. *Journal of Global Marketing*, 29(5), 251-265. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/08911762.2016.1194508>
- Wang, L., & Finn, A. (2013). Heterogeneous Sources of Customer-Based Brand Equity Within a Product Category. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(6), 674-696. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/MIP-01-2013-0012>
- Wang, Y.-C., Hsu, K.-C., Hsu, S.-H., & Hsieh, P.-A. J. J. (2011). Constructing an Index for Brand Equity: a Hospital Example. *The Service Industries Journal*, 31(2), 311-322. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/02642060902759145>
- Washburn, J. H., & Plank, R. E. (2002). Measuring Brand Equity: An Evaluation of a Consumer-Based Brand Equity Scale. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 10(1), 46-62. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6984030&site=ehost-live>
- Washburn, J. H., Till, B. D., & Priluck, R. (2000). Co-Branding: Brand Equity and Trial Effects. *Journal of Consumer Marketing*, 17(7), 591-604. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/07363760010357796>
- Webster, F. E. J., & Keller, K. L. (2004). A Roadmap for Branding in Industrial Markets. *Journal of Brand Management*, 11, 388-402. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540184>
- Weitzman, E. A. (2000). Software and qualitative research. In *Handbook of Qualitative Research* (Vol. 2, pp. 803-820): Sage Publications Ltd.
- Wiebe, M. (2012). Retrieved from <https://www.bicycleretailer.com/product-tech/2012/03/16/shimano-leads-patent-race#.Xx0h2ChKjDc>
- Wilson, N. G., & Hirst, M. (1994). The Bicycle Component Industry. In C. Hardy (Ed.), *Managing Strategic Action: Mobilizing Change, Concepts, Readings and Cases*. Warwick University, England: Sage Publications.
- Winters, L. C. (1991). Brand Equity Measures: Some Recent Advances. *Marketing Research*, 3(4), 70-73. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6258974&site=ehost-live>

- Wise, R., & Zednickova, J. (2009). The rise and rise of the B2B brand. *Journal of Business Strategy*, 30(1), 4-13.
- Worm, S., & Srivastava, R. K. (2014). Impact of Component Supplier Branding on Profitability *International Journal of Research in Marketing*, 31(4), 409-424. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=2940167>
- Yang, D., Sonmez, M., & Li, Q. (2012). Marks and Brands: Conceptual, Operational and Methodological Comparisons. *Journal of Intellectual Property Rights*, 17, 315-323.
- Yieh, K., Yeh, C.-H., Tseng, T. H., Wang, Y.-S., & Wu, Y.-T. (2018). An investigation of B-to-B brand value: evidence from manufacturing SMEs in Taiwan. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 25(2), 119-136. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/1051712X.2018.1454645>
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). London: Sage Publications, Inc.
- Yin, S., Han, F., Wang, Y., Hu, W., & Lv, S. (2019). Ethnocentrism, Trust, and the Willingness to Pay of Chinese Consumers for Organic Labels from Different Countries and Certifiers. *Journal of Food Quality*, 2019, 13. Retrieved from <https://doi.org/10.1155/2019/8173808>
- Yoo, B., & Donthu, N. (2001). Developing and Validating a Multidimensional Consumer-Based Brand Equity Scale. *Journal of Business Research*, 52(1), 1-14. Retrieved from <Go to ISI>://000167831900001
- Yoo, B., & Donthu, N. (2002). Testing cross-cultural invariance of the brand equity creation process. *Journal of Product and Brand Management*, 11(6), 380-398. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1454702>
- Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 195-211. Retrieved from <Go to ISI>://WOS:000086153100002
- Yüce, A., Samsa, Ç., & MeriçKamile. (2019). Effects of nostalgia proneness on consumer-based brand equity: a case study on the eastern express. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 6(1), 199-212.
- Zaichkowsky, J. L., Parlee, M., & Hill, J. (2010). Managing Industrial Brand Equity: Developing Tangible Benefits for Intangible Assets. *Industrial Marketing Management*, 39(5), 776-783. Retrieved from <Go to ISI>://000280383700011
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/1251446>
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.
- Zeugner-Roth, K. P., Diamantopoulos, A., & Montesinos, M. Á. (2008). Home Country Image, Country Brand Equity and Consumers' Product Preferences: An Empirical Study. *MIR: Management International Review*, 48(5), 577-602. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/40658282>
- Zhang, C., Fang, D., Yang, X., & Zhang, X. (2018). Push and pull strategies by component suppliers when OEMs can produce the component in-house: The roles of branding in a supply chain. *Industrial Marketing Management*, 72, 99-111. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850117305643>

# **Anexos**

## Anexo 1

### Guião da Entrevista aos Representantes do OEM

Obrigada por nos permitir fazer esta entrevista, a qual se insere num projeto de Doutoramento em Marketing na Faculdade de Economia da Universidade do Porto relacionada com o setor das bicicletas. As suas respostas são confidenciais e serão tratadas de forma anónima.

#### 0. Identificação do Entrevistado

Nome:

\_\_\_\_\_

Cargo na Empresa: \_\_\_\_\_

Há quanto tempo trabalha na Órbita: \_\_\_\_\_

Qual a experiência anterior no setor das bicicletas:

\_\_\_\_\_

#### 1. Questão Introdutória (Ice-Break)

1) Na sua opinião, quais são os principais desafios que se colocam ao sector das bicicletas em Portugal?

#### 2. Questão de Transição

2) Na sua opinião, qual é a importância dos componentes para a qualidade do produto final?

#### 3. Notoriedade da Marca

3) Quando pensa em componentes de bicicletas, que marcas lhe ocorrem?

Explorar: Ordem de referência das marcas indicadas.

#### 4. Imagem da Marca

4) A que associa a marca Shimano?

Explorar: - Associações à marca

- Qualidade Percebida (ex.: Qual percepção da qualidade dos componentes da Shimano? Porquê?)
- Satisfação (ex.: A Órbita está satisfeita com os componentes da Shimano? Será que nos pode dar um exemplo ilustrativo dessa (in)satisfação?)
- Confiança (ex.: Considera que a Shimano é um fornecedor de componentes em que se pode confiar? Porquê?)

## **5. Resposta à Marca**

### **5.1 Fidelização Comportamental**

5.1.1) Como descreveria a relação da Órbita com a Shimano?

- Explorar: - Recompra (ex.: Há quanto tempo a Órbita compra componentes à Shimano?)
- Proporção de Compra (ex.: No total dos componentes que a Órbita adquire para incorporar nas bicicletas que fabrica, qual o peso dos componentes da Shimano?)
  - Sequência de Compra (ex.: Se temporariamente a Shimano não tiver disponibilidade para fornecer determinado componente, a Órbita equaciona adquirir um componente equivalente a outro fornecedor? Cada vez que necessita de comprar componentes, a Órbita equaciona as diferentes propostas dos fornecedores de componentes?)
  - Frequência da Compra

### **5.2 Fidelização Atitudinal**

5.2.1) Na sua opinião, a Órbita deve continuar a adquirir componentes à Shimano? Porquê?

Explorar: - Intenção de recompra futura

5.2.2) Se a Shimano aumentasse o preço dos seus componentes em relação às peças de outros concorrentes, pensa que a Órbita deveria mudar para outro fornecedor? Porquê?

Explorar: - Preço Prémio

- Estabilidade da Relação

5.2.3) Acha que a marca Shimano é recomendável? Porquê?

Explorar: - Potencial de recomendação da Shimano a outros operadores do setor

- Potencial de recomendação da Shimano aos clientes finais

## **6. Questão de Fecho**

Há mais algum aspeto a acrescentar sobre a relação da Órbita com a Shimano ou sobre o impacto dos componentes desta última nas bicicletas fabricadas pela Órbita?

*Se quiser ser contactado com os resultados do estudo, indicar endereço de e-mail:*

\_\_\_\_\_

***Muito obrigada pela colaboração neste estudo!***

## Anexo 2

### Guião da Entrevista aos Consumidores Finais

Obrigada por nos permitir fazer esta entrevista, a qual se insere num projeto de Doutoramento em Marketing na Faculdade de Economia da Universidade do Porto. As suas respostas são confidenciais e serão tratadas de forma anónima.

#### 0. Identificação do Entrevistado

Nome: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_ Género: Masculino  Feminino

#### 1. Questão Introdutória (Ice-Break)

1) Quando compra uma bicicleta o que é que valoriza?

#### 2. Questão de Transição

2) Na sua opinião, qual é a importância dos componentes para a qualidade da bicicleta?

#### 3. Notoriedade da Marca

3.1) Que marcas de bicicletas conhece?

Explorar: Ordem de referenciação das marcas indicadas

3.2) Quando pensa em componentes de bicicletas, que marcas lhe ocorrem?

Explorar: Ordem de referenciação das marcas indicadas

3.3) Sabe se as bicicletas Órbita possuem componentes da Shimano?

#### 4. Imagem da Marca

4.1) A que associa a marca Órbita? E Shimano?

4.2) Acha que a imagem que tem da Órbita depende do facto de possuir ou não componentes da Shimano? Porquê?

Explorar: - Associações à marca

- Qualidade Percebida (ex.: Que opinião tem da qualidade das bicicletas Órbita? E dos componentes da Shimano? Considera que os

componentes da Shimano acrescentam qualidade às bicicletas da Órbita? Porquê?)

- Satisfação (ex.: Está satisfeito com as bicicletas da Órbita? E com os componentes da Shimano? Se possui uma bicicleta Órbita com componentes Shimano: – Há quanto tempo? Pode-nos dar exemplos ilustrativos da sua (in)satisfação com a Shimano e com a Órbita?)
- Confiança (ex.: Considera que a Shimano é um fornecedor de componentes em quem se pode confiar? Porquê? Acha que se pode confiar nas bicicletas da Órbita? Porquê? A sua opinião alterar-se-ia se uma bicicleta da Órbita incorporasse componentes da Shimano? Porquê?)

## **5. Resposta à Marca**

### **5.1 Fidelização Comportamental**

5.1.1) Tem alguma bicicleta da Órbita com componentes da Shimano? Se sim, há quanto tempo?

Explorar: - Recompra (ex.: Quantas bicicletas já teve com essas mesmas características?)

- Proporção de Compra (ex.: Teve ou tem bicicletas de outras que marcas que não a Órbita ou com outros componentes que não fossem da Shimano?)
- Sequência de Compra (ex.: Cada vez que necessita de comprar componentes, equaciona as diferentes propostas dos fornecedores de componentes? E quando decide comprar uma bicicleta avalia as ofertas de diferentes fabricantes?)
- Frequência da Compra

### **5.2 Fidelização Atitudinal**

5.2.1) Quando quiser adquirir novos componentes pensa adquiri-los à Shimano?

Porquê?

Quando quiser adquirir uma nova bicicleta pensa comprar outra Órbita?

Porquê?

No caso de considerar adquirir uma Órbita, essa bicicleta terá de incluir componentes da Shimano?

Explorar: - Intenção de recompra futura

5.2.2) Se a Shimano aumentasse o preço dos seus componentes em relação às peças de outros concorrentes, consideraria mudar para outro fornecedor de componentes? Porquê?

Estaria disposto a pagar um preço superior por uma bicicleta Órbita em relação a uma bicicleta de outro fabricante? Porquê?

E se a bicicleta Órbita incorporasse componentes Shimano, estaria disposto a pagar mais por essa bicicleta? Porquê?

Explorar: - Preço Prémio

- Estabilidade da Relação

5.2.3) Acha que a marca Shimano é recomendável? Porquê?

Recomendaria a outras pessoas a compra de bicicletas da Órbita? Porquê?

A sua predisposição para recomendar bicicletas da Órbita depende do facto de a bicicleta incorporar ou não componentes da Shimano? Porquê?

Explorar: - Potencial de recomendação da Shimano / Órbita a outros consumidores

## **6. Caracterização do Entrevistado**

6.1) Para que fim utiliza a Bicicleta (escolha só uma opção)?

Mobilidade  Lazer  Desporto

6.2) Com que idade teve a sua primeira bicicleta? \_\_\_\_\_

Recorda-se da marca? Não  Sim  Se sim, qual era a marca? \_\_\_\_\_

6.3) Onde costuma a adquirir as suas bicicletas?

(se considerar mais do que uma opção, indique a ordem, sendo o local onde mais adquire o 1.º, e assim sucessivamente)

Lojas especializadas em bicicletas  Lojas de desporto

Supermercados  Internet  Outro  Qual? \_\_\_\_\_

6.4) Adquire em separado componentes de bicicletas? Se sim, onde costuma a adquirir esses componentes?

(se considerar mais do que uma opção, indique a ordem, sendo o local onde mais adquire o 1.º, e assim sucessivamente)

Lojas especializadas em bicicletas  Lojas de desporto

Supermercados  Internet  Outro  Qual? \_\_\_\_\_

## **7. Questão de Fecho**

Há mais algum aspeto a acrescentar em relação à Órbita ou à Shimano?

*Se quiser ser contactado com os resultados do estudo, indicar endereço de e-mail: \_\_\_\_\_*

***Muito obrigada pela colaboração neste estudo!***

## Anexo 3

### Termo de Consentimento Informado

#### **Informação ao Participante:**

A investigadora Lara Bacalhau, no âmbito do seu Doutoramento em Gestão – Área de Especialização em Marketing e Estratégia na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, vem convidá-lo(a) a participar num estudo inserido na sua tese intitulada “Capital das Marcas Organizacionais (B2B): Uma Abordagem Em Contexto B2B2C (*Ingredient Branding*)”, sob orientação do Prof. Doutor Carlos Melo Brito.

Se aceitar participar neste estudo ser-lhe-ão colocadas algumas questões relativas ao processo de aquisição de bicicletas e dos seus componentes. A sua participação no estudo é voluntária e em qualquer altura pode desistir da investigação sem prestar quaisquer justificações adicionais e sem que esta decisão acarrete qualquer prejuízo para si.

Durante a entrevista será utilizado um gravador de voz de forma a possibilitar a sua transcrição para assegurar o rigor da análise dos dados recolhidos. Garante-se que esses dados serão utilizados exclusivamente no presente estudo, sendo guardados e tratados de forma anónima e confidencial. Em nenhum caso haverá possibilidade de identificar o autor de eventuais declarações que venham a ser transcritas na tese.

---

#### **Consentimento informado, livre e esclarecido**

No âmbito da investigação acima apresentada, de forma livre e esclarecida manifesto meu consentimento em participar na referida investigação, tendo compreendido a informação que me foi fornecida e obtido os esclarecimentos que julguei necessários.

Declaro que recebi cópia deste termo de consentimento e autorizo a realização da investigação e a divulgação dos dados obtidos no estudo.

Nome do Participante: \_\_\_\_\_

Assinatura do Participante: \_\_\_\_\_

Assinatura da Investigadora: \_\_\_\_\_

Contacto da Investigadora: email XXXX ou n.º telemóvel XXXX

## Anexo 4

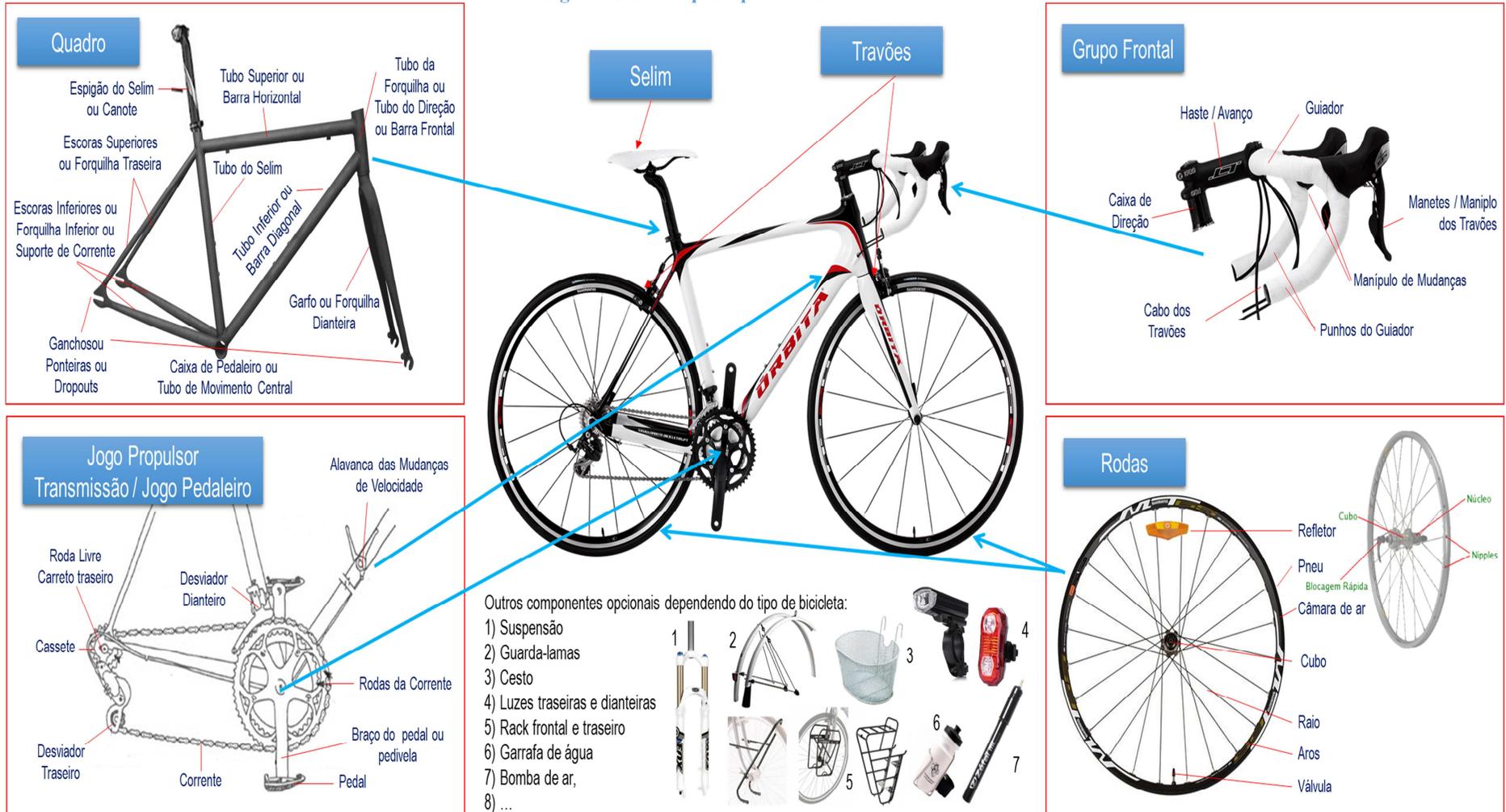
### Componentes de uma Bicicleta (Exemplo Ilustrativo)

Figura 31: Componentes de uma bicicleta



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Sidwells (2005, pp. 12-13)

Figura 32: Partes principais de uma bicicleta



Fonte: Elaboração própria

## Anexo 5

### Equipas de Ciclismo de Estrada Patrocinadas pela Shimano que competem na UCI [2005-2018]

**Tabela 38: Equipas de Ciclismo de Estrada Patrocinadas pela Shimano que competem na UCI [2005-2018]**

Ano	Provas Masculinas do UCI			Provas Femininas
	UCI World Tour (1ª Divisão)	UCI Professional Continental (2ª Divisão)	UCI Continental (3ª Divisão)	UCI Women's
2005	Credit Agricole [França] Discovery Channel [EUA] Euskaltel-Euskadi [Espanha] Française des Jeux [França] Gerolsteiner [Alemanha]	Shimano-Memory Corp [Países Baixos]		
2006	Credit Agricole [França] Discovery Channel [EUA] Euskaltel-Euskadi [Espanha] Française des Jeux [França] Gerolsteiner [Alemanha]			
2007	Credit Agricole [França] Discovery Channel [EUA] Euskaltel-Euskadi [Espanha] Française des Jeux [França] Gerolsteiner [Alemanha] Rabobank [Países Baixos] T-Mobile [Alemanha]			
2008	Barloworld [Reino Unido] Credit Agricole [França] Euskaltel-Euskadi [Espanha] Française des Jeux [França] Garmin-Chipotle-H30 [EUA] Gerolsteiner [Alemanha] Team CSC [Dinamarca] Team Milram [Alemanha] Team Columbia [EUA] Rabobank [Países Baixos]	Skil-Shimano [Países Baixos]		
2009	Columbia-HTC [EUA] Euskaltel-Euskadi [Espanha] Française des Jeux [França] Garmin-Slipstream [EUA] Rabobank [Países Baixos]			
2010	Rabobank [Países Baixos] Team Sky [Reino Unido]			
2011	BMC Racing Team [EUA] Euskaltel-Euskadi [Espanha] Française des Jeux [França] HTC-Highroad [EUA] Leopard-Trek [Luxemburgo] Rabobank [Países Baixos]			
2012	BMC Racing [EUA]? Euskaltel-Euskadi [Espanha] FDJ-Big Mat [França] Greenedge [Austrália] Katusha [Russia] Rabobank [Países Baixos] Radioshack-Nissan [Luxemburgo] Team Sky [Reino Unido] Vacansoleil-DCM Pro Cycling Team [Países Baixos]	Project 1T4i [Países Baixos]	Shimano Racing Team [Japão]	
2013	Blanco Pro Cycling Belkin Pro Cycling [Países Baixos] BMC Racing [EUA] Euskaltel-Euskadi [Espanha] FDJ [França] Orica-Greenedge [Austrália] Lampre-Merida [Itália] Radioshack [Luxemburgo] Team Argos-Shimano [Países Baixos]			Team Argos-Shimano [Países Baixos]

Ano	Provas Masculinas do UCI			Provas Femininas
	UCI World Tour (1ª Divisão)	UCI Professional Continental (2ª Divisão)	UCI Continental (3ª Divisão)	UCI Women's
	Team Sky [Reino Unido]			
2014	Belkin Pro Cycling [Países Baixos] BMC Racing Team [EUA] FDJ.fr [França] Garmin Sharp [EUA] Lampre-Merida [Itália] Orica-Greenedge [Austrália] Team Giant-Shimano [Países Baixos] Team Katusha [Rússia] Team Sky [Reino Unido] Trek Factory Racing [EUA]		Shimano Racing Team [Japão]  Development Team Giant-Shimano [Suécia]  UnitedHealthcare Professional Cycling Team [EUA]	Team Giant-Shimano [Países Baixos]
2015	BMC Racing [EUA] FDJ [França] Katusha [Rússia] LottoNL-Jumbo [Países Baixos] Orica-Greenedge [Austrália] Team Giant-Alpecin [Alemanha] Team Sky [Reino Unido] Trek Factory Racing [EUA]		Shimano Racing Team [Japão]  UnitedHealthcare Professional Cycling Team [EUA]	Itau Shimano Ladies Power Team [Argentina]
2016	BMC Racing [EUA] FDJ [França] LottoNL-Jumbo [Países Baixos] Orica-Greenedge Team Giant-Alpecin [Alemanha] Team Sky [Reino Unido] Trek Factory Racing		Shimano Racing Team [Japão]  GW Shimano [Colombia]  UnitedHealthcare Professional Cycling Team [EUA]	Weber Shimano Ladies Power [Argentina]
2017	Bora-Hansgrohe [Alemanha] BMC Racing [EUA] Equipe Cycliste FDJ [França] Orica-Scott [Austrália] Team LottoNL-Jumbo [Países Baixos] Team Sky [Reino Unido] Team Sunweb [Alemanha] Trek-Segrafredo [EUA]		Shimano Racing Team [Japão]  GW Shimano [Colombia]  UnitedHealthcare Professional Cycling Team [EUA]	
2018	Bora-Hansgrohe [Alemanha] BMC Racing [EUA] Orica-Scott [Austrália] Team LottoNL-Jumbo [Países Baixos] Team Sky [Reino Unido] Team Sunweb [Alemanha] Trek-Segrafredo [EUA] Equipe Cycliste FDJ [França]	Aisan Racing Team [Japão]  Isowhey Sports Swiss Wellness [Australia]	Shimano Racing Team [Japão]  GW Shimano [Colombia]  UnitedHealthcare Professional Cycling Team [EUA]  H&R Block Pro Cycling Team [Canada]  Grameau Quebecor [Canada]  Terengganu Cycling Team [Malasia]  Utsunomiya Blitzen [Japão]	Weber Shimano Ladies Power [Argentina]  Team Sunweb (Women) [Alemanha]

Fonte: Elaboração própria, adaptado de UCI (2018) e (Shimano Inc., 2018c)

## Anexo 6

### Análise ao Catálogo 2016 de Bicicletas da Órbita

Classificação genérica	Modelo	Manipulo Mudança	Mudanças ou Mudança Trás	Mudança Frente	Carreto	Jogo Pedaleiro	Jogo de Travões	Roda	Pneus	Quadro	Medida dos Quadros	Forqueta	Peso Líquido (kg)	Peso Bruto (kg)	Outros	Opção
BTT	Destructor	Shimano ST-EF 51 7x3	Shimano TX-35	Shimano	Shimano 7vel.	Shimano	V-Brake Alumínio	Órbita Dupla parede	BTT 26x2.10	Alumínio	18"	HL 386	15.00	18.00	Amortecedor Central Helicoidal	
BTT	Kreyts	Shimano Deore 10x3	Shimano TX50/Deore		Shimano 10vel.	Shimano	Disco Hidráulico	Órbita Dupla Parede	BTT 26x2.10 Rubena	Alumínio	17", 19", 21"	HL 530	14.00	17.50		
BTT	Kreyts 27,5"	Shimano Deore 10x3	Shimano TX50/Deore		Shimano 10vel.	Shimano Triplo	Shimano Hidráulico	Órbita Dupla Parede	Rubena 27,5"	Alumínio	16", 18"	HL 530	14.00	17.50		
BTT	Kreyts 29er	Shimano Deore 10x3	Shimano TX50/Deore		Shimano 10vel.	Shimano Triplo	Disco Hidráulico	Órbita Dupla Parede	Rubena 29"	Alumínio	17", 19", 21"	HL 595	14.00	17.50		
BTT	Krypton	Shimano Alivio 9x3	Shimano TX50 Alivio		Shimano 9vel.	Shimano Triplo	Disco Hidráulico	Órbita Dupla Parede	BTT 26x1.95	Alumínio	17", 19", 21"	HL 530	14.00	17.50		
BTT	XT 26"	Shimano XT	Shimano XT	Shimano Deore	Shimano 10vel.	Shimano XT	Shimano XT Disco-Hidráulico	Órbita Race	BTT 26x2.25	Carbono 3K	16", 18", 20"	RockShox SID	10.00	13.00		
BTT	XT 26" Dupla Suspensão	Shimano XT	Shimano XT	Shimano Deore	Shimano 10vel.	Shimano XT	Shimano XT Disco-Hidráulico	Órbita Race	BTT 29x2.00	Carbono 3K	16", 18", 20"	RockShox SID	12.50	15.50	Amortecedor Central RockShox Monarch	
BTT	XT 27.5"	Shimano XT	Shimano XT	Shimano Deore	Shimano 10vel.	Shimano XT	Shimano XT Disco-Hidráulico	Órbita Race	BTT 27.5x2.25	Carbono 3K	16", 18", 20"	Rock Shox SID	10.00	13.00		
BTT	XT 29"	Shimano XT	Shimano XT	Shimano Deore	Shimano 10vel.	Shimano XT	Shimano XT Disco-Hidráulico	Órbita Race	BTT 29x2.25	Carbono 3K	16", 18", 20"	Rock Shox SID	10.00	13.00		
BTT	XTR 26"	Shimano XTR	Shimano XTR	Shimano XT	Shimano 11vel.	Shimano XTR	Shimano XTR Disco-Hidráulico	Órbita Race	BTT 26x2.25	Carbono 3K	16", 18", 20"	RockShox SID	9.50	12.00		

Classificação genérica	Modelo	Manipulo Mudança	Mudanças ou Mudança Trás	Mudança Frente	Carreto	Jogo Pedaleiro	Jogo de Travões	Roda	Pneus	Quadro	Medida dos Quadros	Forqueta	Peso Líquido (kg)	Peso Bruto (kg)	Outros	Opção
BTT	XTR 26" Dupla Suspensão	Shimano XTR	Shimano XTR	Shimano XT	Shimano 11vel.	Shimano XTR	Shimano XTR Disco-Hidráulico	Órbita Race	BTT 26x2.10	Carbono 3K	16", 18", 20"	RockShox SID	11.00	14.00	Amortecedor Central RockShox Monarch	
BTT	XTR 27.5"	Shimano XTR	Shimano XTR	Shimano XT	Shimano 11vel.	Shimano XTR	Shimano XTR Disco-Hidráulicos	Órbita Race	BTT 27.5-2.25	Carbono 3K	16", 18", 20"	Rock Shox SID	10.00	13.00		
BTT	XTR 29"	Shimano XTR	Shimano XTR	Shimano XT	Shimano 11vel.	Shimano XTR	Shimano XTR Disco-Hidráulicos	Órbita Race	BTT 29x2.25	Carbono K3	16", 18", 20"	Rock Shox SID	10.00	13.00		
City Bike	Expo-Bike	Shimano ST-EF51 7x3	Shimano TZ31/TX35		Shimano 7vel.	Shimano	V-Brake Alumínio	Órbita Dupla Parede	City 700x35C	Alumínio	17", 19", 21"	HL 140	16.00	19.00		
City Bike	Expo-Bike ♀	Shimano ST-EF51 7x3	Shimano TZ31/TX35		Shimano 7vel.	Shimano	V-Brake Alumínio	Órbita Dupla Parede	City 700x35C	Alumínio	17", 19", 21"	HL 140	16.000	19.270		
Corrida	105	Shimano 105 11x2	Shimano 105	Shimano 105	Shimano 105 11vel.	Shimano 105 Duplo	Shimano 105	Shimano WH-RS 20	Michelin 700x25C	Carbono 3K	480, 500, 520, 540mm	Carbono 3K	8.00	11.50		
Corrida	OP 2200	Shimano Claris 8x3	Shimano Claris	Shimano Claris	Shimano HG 50-8	Shimano Claris	Shimano Claris	Órbita Parede Dupla	700x23C	Alumínio	480, 500, 520, 540mm	Alumínio	10.50	14.00		
Corrida	Ultegra	Shimano Ultegra 11x2	Shimano Ultegra	Shimano Ultegra	Shimano Ultegra 11vel.		Shimano Ultegra	Shimano Ultegra	Michelin 700x25C	Carbono 3K	480, 500, 520, 540mm	Carbono 3K	8.00	11.00		
BTT	Boxxer	Shimano ST-EF51 8x3	Shimano TX30/Altus		Shimano 8vel.	Triplo c/ crenque alumínio	V-Brake Alumínio	Órbita Alumínio	BTT 26x1.95	Alumínio	17", 19", 21"	HL 386	13.50	15.50		
BTT	Boxxer 27,5	Shimano ST-EF51 8x3	Shimano TX30 / Altus		Shimano 8 Vel.	Triplo c/ crenque alumínio	V-Brake Alumínio	Órbita Dupla Parede	27,5"	Alumínio	17", 19", 21"	Suspensão ZOOM	14.25	17.52		
BTT	Europa	Shimano ST-EF51 7x3	Shimano TX30/TX35		Shimano 7vel.	Triplo c/ crenque em alumínio	V-Brake Alumínio	Órbita Alumínio	BTT 26x1.95	Alumínio	15", 17", 19", 21"	HL 327	14.00	16.00		

Classificação genérica	Modelo	Manipulo Mudança	Mudanças ou Mudança Trás	Mudança Frente	Carreto	Jogo Pedaleiro	Jogo de Travões	Roda	Pneus	Quadro	Medida dos Quadros	Forqueta	Peso Líquido (kg)	Peso Bruto (kg)	Outros	Opção
BTT	Europa ♀	Shimano ST-EF51 7x3	Shimano TX30/TX35		Shimano 7vel.	Triplo c/ crenque alumínio	V-Brake Alumínio	Órbita Alumínio	BTT 26x1.95	Alumínio	15", 17", 19", 21"	HL 327	14.00	16.00		
BTT	RS-5	Shimano ST-EF 51 8x3	Shimano Altus	Shimano	Shimano 8vel.	Triplo com crenque alumínio	Shimano Hidráulico	Órbita Dupla parede	BTT 26x2.10	Alumínio	17", 19"	HL 530	16.00	19.00	Amortecedor Central Helicoidal	
BTT	Sprintline	Shimano TX50 7x3	Quilong/Shimano TY21		Shimano 7vel.	Triplo aço plastificado	V-Brake alumínio	Órbita Alumínio	BTT 26x1.95	Alumínio	15", 17", 19", 21"	HL 327	14.00	16.00		
BTT	Sprintline ♀	Shimano TX50 7x3	Quilong/Shimano TX35		Shimano 7vel.	Triplo aço plastificado	V-Brake Alumínio	Órbita Alumínio	BTT 26x1.95	Alumínio	15", 17", 19", 21"	HL 327	14.00	16.00		
Duplas	Double Force	Shimano SL-M310 8x3vel	Shimano TZ30/Altus		Shimano 8vel.	Conjunto c/crenque alumínio	Shimano Hidráulicos	Órbita Dupla Parede	Slick 26x1.95	Alumínio Suspensão Central	18"	HL 386	22.50	26.50	Comprimento: 2,40 m	
Duplas	Dupla Sport	Shimano ST-EF 51 8x3vel.	Shimano TZ30/Altus		Shimano 8vel.	Conjunto Alumínio	V-Brake Alumínio	Órbita Dupla Parede	Slick 26x1.95	Aço	18"	HL 530	22.50	26.50	Comprimento: 2,35 m	
Articulada	Eurobici	RVS-Q 6vel.	Shimano TY21 SS			44D em aço	V-Brake Alumínio	Órbita Alumínio	City 20x1.75	Aço	Medidas fechada: 76x40x65 cm	Aço	15.00	17.00		Sem mudanças, Ref 87002
Articulada	Eurobici	RVS-Q 6vel.	Shimano TY21 SS			44D em aço	V-Brake Alumínio	Órbita Alumínio	20x1.50	Aço	Medidas fechada: 76x40x65 cm	Aço	15.10	17.20		Sem mudanças, Ref 80005
Articulada	Evolution	Shimano RVS 7vel.	Shimano TY21			40D Simples	V-Brake Alumínio	Órbita Alumínio	City 20x1.75	Alumínio	Medidas fechada: 80x37x58 cm	HI 190	13.50	15.50		
Articulada	Flex	RVS-Q 6 Vel.	Shimano FT-35			44D Aço	V-Brake Alumínio	Órbita Alumínio	16x1.75	Alumínio		Aço	12.50	14.35		
BTT	Alfa 24"	Punho Rotativo 6x3 vel.	QL 18vel.			Triplo aço plastificado preto	V-Brake plástico	Órbita Alumínio	BTT 24x1.90	Aço	14"	Aço	14.00	16.00		

Classificação genérica	Modelo	Manipulo Mudança	Mudanças ou Mudança Trás	Mudança Frente	Carreto	Jogo Pedaleiro	Jogo de Travões	Roda	Pneus	Quadro	Medida dos Quadros	Forqueta	Peso Líquido (kg)	Peso Bruto (kg)	Outros	Opção
BTT	Alfa 24" ♀	Punho Rotativo 6x3 vel.	QL 18vel.			Triplo aço plastificado preto	V-Brake plástico	Órbita Alumínio	BTT 24x1.90	Aço	14"	Aço	14.50	17.00		
BTT	Alfa 26"	QL Rotativos 6x3	QL 18vel.			Triplo aço plastificado preto	V-Brake	Órbita Alumínio	BTT 26x1.95	Aço	18"	Aço	14.50	16.50		
BTT	Alfa 26" ♀	QL Rotativos 6x3	QL 18vel.			Triplo aço plastificado preto	V-Brake Alumínio	Órbita Alumínio	BTT 26x1.95	Aço	18"	Aço	14.50	16.00		
BTT	Europa 24"	Punho Rotativo 6x3	Qilong/Shimano TY21			Triplo aço plastificado preto	V-Brake Alumínio	Órbita Alumínio	BTT 24x1.90	Alumínio	14"	HL 327 24"	14.00	15.50		
BTT	Warrior 26"	RVS-Q 6x3	Qilong/Shimano TX35			Triplo Aço plastificado preto	V-Brake Alumínio	Órbita Alumínio	BTT 26x1.95	Aço	18"	HL 327 1"	14.50	16.50		
BTT	Y24	Punho Rotativo 6x3 vel.	Shimano TY21			Triplo aço plastificado preto	V-Brake Alumínio	Órbita Alumínio	BTT 24x1.90	Aço	13,5"	HL 327 24"	14.00	16.00		
BTT / Criança	BTT 20"	Punho Rotativo 6vel.	Shimano TY21SS			40D Aço c/disco proteção preto	V-Brake Alumínio	Órbita Alumínio	BTT 20x1.90	Aço		Aço	12.00	13.50		Sem mudanças, Ref63546; Com guardalamas e mudanças, Ref64500
BTT / Criança	BTT 20" ♀	Punho Rotativo 6vel.	Shimano TY21SS			40D Aço c/disco proteção preto	V-Brake Alumínio	Órbita Alumínio	BTT 20x1.90	Aço		Aço	12.00	13.50		Sem mudanças, Ref63547; Com guardalamas e mudanças, Ref66535

Classificação genérica	Modelo	Manipulo Mudança	Mudanças ou Mudança Trás	Mudança Frente	Carreto	Jogo Pedaleiro	Jogo de Travões	Roda	Pneus	Quadro	Medida dos Quadros	Forqueta	Peso Líquido (kg)	Peso Bruto (kg)	Outros	Opção
BTT / Criança	Shark	Punho Rotativo 6vel.	Shimano TY21SS			40D Aço c/disco proteção preto	V-Brake Alumínio	Órbita Alumínio	BTT 20x1.90	Alumínio		HL 327 20"	12.00	13.50		
BTT / Criança	Y20	Punho Rotativo 6vel.	Shimano TY21SS			40D Aço c/disco proteção preto	V-Brake Alumínio	Órbita Alumínio	BTT 20x1.90	Aço		Aço	12.00	13.50		Sem mudanças, Ref69601
City Bike	Búfalo					Aço	V-Brake Alumínio	Órbita Alumínio	Misto 26x1.95	Aço Reforçado	17", 19"	Aço	15.50	18.50		Sem porta-bagagem frontal, com luz
City Bike	City 24"	Punho Rotativo 6vel.	Shimano TY21			38D Aço	V-Brake Alumínio	Órbita Alumínio	City 24x1.75	Aço	14"	Aço	13.50	17.50		
City Bike	Dame Blanche	Punho Rotativo 6vel.	Shimano TY21			38D Aço	V-Brake Alumínio	Órbita Alumínio	City 26x1.50	Aço	18"	Aço	16.50	19.50		Sem mudanças, Ref80113
City Bike	Estoril II	Punho Rotativo 6vel.	Shimano TY21			Triplo Aço Plástico	V-Brake Alumínio	Órbita Alumínio	City 700x35C	Alumínio	17", 19", 21"	Aço	15.00	18.00		
City Bike	Estoril II ♀	Punho Rotativo 6vel.	Shimano TY21			Triplo aço plástico preto	V-Brake Alumínio	Órbita Alumínio	City 700x35C	Alumínio	17", 19", 21"	Aço	15.00	18.00		
City Bike	Estoril III	Punho Rotativo 6vel.	Shimano TY18			36D c/crenque alumínio	V-Brake Alumínio	Órbita Alumínio	City 26x1.50	Alumínio	17", 19", 21"	Aço	15.00	18.50		
City Bike	Super City	Punho Rotativo 6vel.	Shimano TY21			Simples 36D c/crenque alumínio	V-Brake Alumínio	Órbita Alumínio	City 26x1.50	Alumínio	19"	Aço	15.00	18.00		

Classificação genérica	Modelo	Manipulo Mudança	Mudanças ou Mudança Trás	Mudança Frente	Carreto	Jogo Pedaleiro	Jogo de Travões	Roda	Pneus	Quadro	Medida dos Quadros	Forqueta	Peso Líquido (kg)	Peso Bruto (kg)	Outros	Opção
City Bike / Fixie	Super Sport	Shimano Nexus 3vel.	Shimano Nexus 3vel.			46D Aço	Ferradura Alumínio	Órbita Dupla parede (Aloc)	700x23C	Aço ST-37	19.5"	Aço ST-37	9.00	11.00		
City Bike / Vintage	1971 S	RVS Shimano 6 Vel.	Shimano TY21			46D Aço	V-Brake Alumínio	Órbita Alumínio	26x1.3/8	Aço	19"	Aço	16.15	19.65		Cesto traseiro
Corporate	GNR	Shimano Alivio 9x3	Shimano TX50 Alivio			Shimano	Disco Hidráulico	Órbita Dupla Parede	26x1.95 misto	Alumínio	17", 19", 21"	Suspensão HL 530	14.00	17.50		
Corporate	Urban		Cubo 3vel. Nexus			36D c/ crenque alumínio	V-Brake Alumínio		City 26x1.50	Aço c/ tratamento anticorrosão	18"	Aço c/ tratamento anti-corrosão	18.00	22.00	Cubos: F. V-Brake // T. Nexus 3vel.; Aros: Alumínio Parede Dupla	
Criança	Cross					28D aço	F. Ferradura // T. Cinta	Alumínio	12 1/2" x 2.1/4"	Aço		Aço	8.00	9.00		
Criança	Kitty					28D aço	F. Ferradura // T. Cinta	Alumínio	12 1/2" x 2.1/4"	Aço		Aço	8.00	9.00		
Criança	M400					32D aço	Ferradura	Órbita alumínio	16x1.75	Aço		Aço	10.00	12.00		
Criança	Pop14					32D aço	Fr: V-Brake // Tr: Cinta	Órbita alumínio	14x1.3/8 x1.5/8"	Aço		Aço	9.00	11.00		
Criança	Pop16					32D aço c/ disco proteção preto	V-Brake em plástico	Órbita alumínio	BTT 16x1.75	Aço		Aço	10.00	11.50		
Duplas	Cruiser	Shimano Nexus 3vel.	Shimano Nexus 3vel.			Conjunto crenques aço	Shimano Roller Brake	Órbita Dupla Parede	Slick 26x2.125	Aço	F. 16.5" // T. 18.5"	Aço	30.00	34.00	Comprimento: 2,40 m	
Duplas	Sintra	Shimano ST-EF50 7x3vel.	Shimano TZ30/TX35			Conjunto Alumínio	V-Brake Alumínio	Órbita Alumínio	Slick 26x1.95	Aço	18"	Aço	23.50	27.50	Comprimento: 2,35 m	

Classificação genérica	Modelo	Manipulo Mudança	Mudanças ou Mudança Trás	Mudança Frente	Carreto	Jogo Pedaleiro	Jogo de Travões	Roda	Pneus	Quadro	Medida dos Quadros	Forqueta	Peso Líquido (kg)	Peso Bruto (kg)	Outros	Opção
Elétricas	Scorbita Articulada 20	Shimano RVS 7vel.	Shimano TY21 SS			44D Simples	V-Brake alumínio	Órbita Alumínio	City 20x1.50"	Alumínio	Medidas fechada: 76x40x65 cm	HL 190	20.00	23.00	Motor Scorbita: Cubo frente 250W/36V; Bateria: Li-ion 36V/10A; Carregador: 230V (AC) / 42V 1.8 A; Velocidade Máxima: 25 km/h	
Elétricas	Scorbita Super 3	Shimano Nexus 3vel.	Shimano Nexus 3vel.			36D simples c/ crenque alumínio	Fr: V-Brake // Tr: Roller Brake	Órbita Alumínio	City 26x1.50	Alumínio		Aço	23.00	26.00	Motor Scorbita: Cubo frente 250W/36V; Bateria: Li-ion 36V/10A; Carregador: 230V (AC) / 42V 1.8 A; Velocidade Máxima: 25 km/h	
Fixie	Fixie Cr. Mo.					46D Aço	Ferradura Alumínio	Órbita Dupla Parede	700x23C	Aço Cromoli	19.5"	Aço Cromoli	8.50	11.00		
Fixie	Fixie ST-37				Fixo e livre	46D Aço	Ferradura Alumínio	Órbita Dupla parede	700x23C	Aço ST-37	19.5"	Aço ST-37	9.00	11.00		
Freestyle	Freestyle					Integrado aço 44D	V-Brake Alumínio	Órbita 48 Raios	Trial 20x2.0	Aço		Aço	15.00	17.00	Direção: Rotor 360	
Triciclos	Triciclo Basculante	Shimano Nexus 3vel.	Shimano Nexus 3vel.			Simples 38D	Fr: V-Brake // Tr: Roller Brake	Órbita Alumínio	City Fr: 20x1.75 // Tr: 16x1.75	Aço Basculante		Aço	28.00	34.00		Sem mudanças, Ref90015
Triciclos	Triciclo Large	Shimano Nexus 3vel.	Shimano Nexus 3vel.			Simples 38D	Fr: V-Brake // Tr: Roller Brake	Órbita Alumínio	City Fr: 20x1.75 // Tr: 16x1.75	Aço		Aço	28.00	34.00		Sem mudanças, Ref90016

Classificação genérica	Modelo	Manipulo Mudança	Mudanças ou Mudança Trás	Mudança Frente	Carreto	Jogo Pedaleiro	Jogo de Travões	Roda	Pneus	Quadro	Medida dos Quadros	Forqueta	Peso Líquido (kg)	Peso Bruto (kg)	Outros	Opção
Triciclos / Elétricas	Scorbíta Triciclo Elétrico	Shimano Nexus 3vel.	Shimano Nexus 3vel.			38D simples	Fr: V-Brake // Tr: Roller Brake	Órbita Alumínio	City Fr: 20x1.75 // Tr: 16x1.75	Aço Basculante		Aço	39.00	45.00	Motor Scorbíta: Cubo frente 250W/36V; Bateria: Li-ion 36V/10A; Carregador: 230V (AC) / 42V 1.8 A (DC); Velocidade Máxima: 25 km/h	
Triciclos / Elétricas	Scorbíta Triciclo Elétrico Large	Shimano Nexus 3vel.	Shimano Nexus 3vel.			38D simples	Fr: V-Brake // Tr: Roller Brake	Órbita Alumínio	City Fr: 20x1.75 // Tr: 16x1.75	Aço Fixo		Aço	39.00	45.00	Motor Scorbíta: Cubo frente 250W/36V; Bateria: Li-ion 36V/10A; Carregador: 230V (AC) / 42V 1.8 A (DC); Velocidade Máxima: 25 km/h	
Vintage	1971 H	RVS Shimano 6 Vel.	Shimano TY21			46D Aço	V-Brake Alumínio	Órbita Alumínio	26x1.3/8	Aço	19"	Aço	16.15	19.65		
Vintage	Classic	Punho Rotativo 6vel.	Shimano TY21			46D Aço	V-Brake Alumínio	Órbita	City 26x1.3/8	Aço	19"	Aço	16.00	19.50		Sem mudanças, Ref22206
Vintage	Classic ♀	Punho Rotativo 6vel.	Shimano TY21			46D Aço	V-Brake Alumínio	Órbita	City 26x1.3/8	Aço	19"	Aço	16.00	19.50	Acessórios: Guarda-lamas, carter corrente, luz, suporte bagagem	Sem mudanças, Ref21121

Classificação genérica	Modelo	Manipulo Mudança	Mudanças ou Mudança Trás	Mudança Frente	Carreto	Jogo Pedaleiro	Jogo de Travões	Roda	Pneus	Quadro	Medida dos Quadros	Forqueta	Peso Líquido (kg)	Peso Bruto (kg)	Outros	Opção
Vintage	Impala					38D Aço	V- Brake Alumínio	Órbita Large Alumínio	Misto 26x1.90	Aço	19"	Aço	16.00	20.00		

Fonte: Elaboração própria com base no catálogo *on-line* Órbita 2016