

A IMPORTÂNCIA DOS STAKEHOLDERS PARA O BRAND EQUITY E O VALOR DA MARCA: UM ESTUDO DE CASO DA AGÊNCIA/OPERADORA DE VIAGENS

LIVIA GOTIS KUBO

USP - Universidade de São Paulo
liviagkubo@gmail.com

BENNY KRAMER COSTA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
bennycosta@yahoo.com.br

PRISCILLA SANTOS FARIA

Centro Universitário Adventista de São Paulo, Campus São Paulo (UNASP-SP)
priscillasfaria@ig.com.br

VIVIANE CELINA CARMONA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
vividicaprio@hotmail.com

Área temática: estratégia em organizações

A IMPORTÂNCIA DOS *STAKEHOLDERS* PARA O *BRAND EQUITY* E O VALOR DA MARCA: UM ESTUDO DE CASO DA AGÊNCIA/OPERADORA DE VIAGENS.

Resumo:

A marca é um importante ativo intangível das empresas que nas últimas décadas tem adquirido muita força no mundo dos negócios. Neste contexto, *brand equity* torna-se um importante conceito para o estudo das percepções, associações e comportamentos com relação à marca, que contribui também para o valor da marca (*brand value*). O presente trabalho objetiva explorar as múltiplas relações dos *stakeholders* e suas contribuições para geração de *brand equity* e valor da marca no campo do Turismo, através da aplicação do modelo de *stakeholder* de *brand equity* e valor da marca de JONES 2005, à agência/operadora de viagens. Os resultados do estudo de caso foram ao encontro da literatura, em que os consumidores foram realmente os principais *stakeholders* para geração de *brand equity*, mas mostraram que os resultados finais de desempenho da marca só ocorrem através da soma das relações com diversos outros grupos-chave, cada um com sua importância em critérios específicos.

Palavras-chave: *brand equity*, valor da marca, *stakeholders*.

Abstract:

The brand is an important intangible asset from the companies that in the last decades have acquired much force in the business world. In this context, *brand equity* takes part as an important concept to the studies of perceptions, associations and behaviors related to the brand, which also contributes to the brand value. The present work has the goal to explore the multiple *stakeholders'* relations and their contributions to the generation of *brand equity* and brand value in the Tourism field, through the application of the *stakeholder* model of *brand equity* and brand value of JONES 2005, to the travel agency/operator. The results of the case study had met the literature, wherein the customers were really the main *stakeholders* to the generation of *brand equity*, but they revealed that the final results of the brand's performance only happen through the sum of relations with other key groups, each one with your importance in particular criteria.

Key words: *brand equity*, brand value, *stakeholders*.

1- Introdução

Os segmentos da economia perceberam que a conscientização da marca, a percepção de qualidade, a fidelidade do cliente e as fortes associações da marca, bem como sua personalidade, são extremamente necessárias para se competir no mercado (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000).

Para os consumidores, as marcas podem simplificar a escolha, comprometer-se com um nível de qualidade em particular, reduzir riscos, gerar confiança e até refletir a completa experiência que os consumidores têm com produtos (KELLER; LEHMANN, 2006). Muitas empresas entendem que o nome da marca e o que ela representa é o seu ativo mais importante (AAKER, 1991). Para estas organizações, há muitas vantagens em se ter uma marca valorizada no mercado; esses benefícios podem ser traduzidos como melhor percepção do desempenho do produto, maior fidelidade, menor vulnerabilidade às ações de marketing da concorrência, maiores margens, menor sensibilidade do consumidor aos aumentos de preços, mais eficácia das comunicações de marketing, oportunidades adicionais de extensão de marca, entre outros (KOTLER; KELLER, 2006).

Tem se tornado cada vez mais claro para as empresas que o *branding* e a construção da marca devem estar focadas no desenvolvimento de valor da marca (*brand value*) (GUZMAN, 2004), especialmente através do *brand equity*, conceito que emergiu a partir dos anos 80 que tem sido uma das prioridades de pesquisa no marketing (GIL ET AL., 2007).

Apesar de ser um complexo conceito, com diversas conceituações na literatura e diferentes estudos descrevendo este ativo intangível (CHRISTODOULIDES; de CHERNATONY, 2010), há pelo menos um consenso geral em que o *brand equity* denota o valor agregado dotado pela marca ao seu produto (FARQUHAR, 1991), por isso sua importância para as empresas.

Ao longo dessas últimas três décadas, as discussões de marcas e *brand equity* têm se preocupado quase que exclusivamente com os mercados consumidores, seguindo uma abordagem predominantemente “*outside-in*”, em que seus autores defendem que o *brand equity* se origina do conhecimento da marca pelos compradores (KELLER, 2003). No entanto, o panorama em que as organizações globais competem foi remodelado (WANG; BEZAWADA, 2011, apud Menon e Menon 1997); agora a noção de cidadania global demanda que as empresas foquem e equilibrem os interesses de múltiplos *stakeholders* (WANG; BEZAWADA, 2011 apud Waddock e Smith 2000). Este conceito não é apenas útil, mas também poderoso, ao examinar e explicar as relações e criações de valor em todas as relações de mercado; refletindo uma importante tendência no mundo dos negócios, de que o valor da marca no geral não é apenas criado através de uma relação a dois, entre a marca e o consumidor; mas é uma construção multifacetada que é afetada por, ou pela soma de, uma gama de relações (JONES, 2005), neste caso, envolvendo outras partes interessadas.

O termo *brand equity*, no geral, ainda é um tema recente e está em constante desenvolvimento, possuindo diversas abordagens, dentre elas a dos *stakeholders*, que trataremos neste trabalho. Neste sentido, observa-se a importância de se discutir e explorar o tema para ajudar no desenvolvimento das empresas, em especial da área de turismo.

2. Problema de pesquisa e objetivo

O problema de pesquisa pode ser expresso a partir do seguinte questionamento: Como as relações e priorizações de *stakeholders* criam *brand equity* e valor para a marca?

O objetivo deste trabalho consiste em analisar de que forma as relações e priorizações de *stakeholders* criam *brand equity* e valor para a marca, à luz do modelo de *stakeholders* de Jones (2005), em uma agência/operadora de viagens.

3. Revisão Bibliográfica

3.1 Marca

De acordo com Kapferer (2005), um dos principais pontos de desacordo entre os especialistas é a definição do termo marca; cada estudioso possui sua própria definição. As diferentes abordagens para sua definição decorrem a partir de diferentes filosofias, propósitos, características e perspectivas de *stakeholders*, ou seja, uma marca pode ser definida, por exemplo, a partir da perspectiva dos consumidores e/ou do ponto de vista do proprietário da marca (WOOD, 2000).

Alguns autores consideram a criação e a construção de uma marca como sendo um dos principais objetivos de uma empresa, considerando que ela pode ser fonte de vantagem competitiva, se for capaz de efetivamente diferenciar o produto da empresa do restante do mercado (AAKER, 2004; PORTER, 2004). Uma marca forte no mercado permite à empresa desenvolver níveis de lealdade junto ao público consumidor que dificultam a migração do seu consumo para outras marcas, às vezes mais baratas (AAKER, 1991).

A marca oferece não apenas uma fonte de informação, revelando assim os seus valores, mas executa algumas outras funções que justificam a sua atratividade e seu retorno monetário – como, por exemplo, um *price premium*, ou em outras palavras, um preço mais elevado – quando elas são valorizadas pelos compradores (KAPFERER, 2005).

Ambler (1992) adota uma abordagem mais orientada para o consumidor, na definição de uma marca como “a promessa de um conjunto de atributos que alguém compra e que proporciona satisfação; [...] os atributos que compõem uma marca podem ser reais ou ilusórios, racionais ou emocionais, tangíveis ou intangíveis”. Estes atributos emanam de todos os elementos do marketing mix e de todas as linhas de produtos da marca. Os atributos estão sujeitos à interpretação do consumidor, sendo altamente subjetivos (WOOD, 2000).

A marca é o ponto focal para todas as impressões positivas e negativas criadas pelo consumidor ao longo do tempo em que ele entra em contato com o produto, o canal de distribuição, os funcionários e a comunicação. Assim, ao concentrar todos seus esforços de marketing em apenas um nome, a marca adquire uma aura de exclusividade e se torna um sinônimo de qualidade (KAPFERER, 2005).

3.2 Brand equity

De acordo com Feldwick (2002), a origem exata do termo *brand equity* não é clara, mas aparece em alguns estudos no início dos anos 80 e ganhou maior ênfase a partir de 1988 quando o *Marketing Science Institute* realizou um seminário específico sobre o tema, o que proporcionou definitivamente maior credibilidade ao termo. A partir de então, muita atenção tem sido devotada ao conceito de *brand equity* (KELLER, 1993). Há pelo menos algum consenso em que, segundo Farquhar (1991), o *brand equity* denota o valor agregado dotado pela marca ao produto (CHRISTODOULIDES; de CHERNATONY, 2010). Este conceito foi a primeira definição de *brand equity* e depois dela, outras definições apareceram (GUZMAN, 2004).

A definição mais conhecida é a de Aaker (1991), que descreve o *brand equity* como “um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa ou para os clientes dela”. Se o nome ou símbolo da marca mudar, alguns ou até todos os ativos ou passivos poderão ser afetados e até perdidos, apesar de alguns poderem ser deslocados para o novo nome ou símbolo (AAKER, 1991). O autor ainda defende que os ativos e passivos podem ser agrupados em quatro principais e famosas categorias: lealdade à marca, consciência da marca, qualidade percebida e associações da marca. Uma quinta categoria pode também ser agregada como outros ativos da marca, como patentes, marcas registradas e relações com distribuidores. Este autor contribui a uma nova perspectiva do *brand equity* ao

relacionar os consumidores ao ganho financeiro da empresa detentora da marca, complementando ainda que o termo em questão seria a agregação de todos os padrões de atitudes e comportamentos acumulados na mente dos consumidores, canais de distribuição e agentes influentes que aumentam futuros lucros e fluxo de caixa de longo prazo.

De acordo com Keller (1993), existem duas motivações gerais para o estudo do *brand equity*: uma é a motivação financeira, para estimar o valor da marca mais precisamente com propósitos contábeis – em termos de avaliação de ativos para o balanço patrimonial – ou aquisições ou fins de alienação. A segunda razão para o estudo do *brand equity* surge de uma estratégia baseada na motivação em melhorar a produtividade do marketing, direcionando seu foco então para o público consumidor e seu comportamento. Assim, a partir dos anos 2000 alguns autores (KELLER, 2003; GUZMAN, 2004; KELLER; LEHMANN, 2006) desenvolveram e aprofundaram a ideia de que o *brand equity* tem sido estudado por acadêmicos através de três principais perspectivas: a financeira, a baseada no cliente/consumidor e a baseada na empresa.

A partir destas três abordagens principais, muitas outras perspectivas foram derivadas ou desenvolvidas. A mais importante delas, e importante para este trabalho, é o *Brand equity Corporativo*, o qual Keller (2000) define como a "resposta diferenciada por parte dos consumidores, clientes, funcionários, outras empresas, ou qualquer constituição relevante para as palavras, ações, comunicações, produtos ou serviços fornecidos por uma entidade de marca corporativa identificada", que leva em conta todos os outros grupos relacionados a empresa, não somente os clientes. De acordo com Keller (1993), conceituar o *brand equity* por esta perspectiva é útil, pois sugere caminhos específicos para as estratégias e para a área do marketing, sendo úteis em auxiliar a tomada de decisão dos gestores.

Independente da abordagem deste conceito, um alto *brand equity* é considerado uma vantagem competitiva, pois pode implicar nas seguintes possibilidades para as empresas: cobrar um preço mais caro, aumentar a demanda dos consumidores, tornar mais fácil a extensão de marca, as campanhas de comunicação ficam mais efetivas, há maior aproveitamento comercial, ascensão das margens de lucro e tornar menos vulnerável a competição (GUZMAN, 2004).

3.3 Stakeholders

O uso do termo *stakeholder* surgiu do trabalho pioneiro dos acadêmicos do *Stanford Research Institute* (SRI International) na década de 1960 (FREEMAN, 1984; FREEMAN; MCVEA, 2001; PREBLE, 2005). Não há muita discordância sobre que tipos de entidades podem ser *stakeholders*; pessoas, grupos, vizinhanças, organizações, instituições, sociedades, e até mesmo o ambiente natural são geralmente considerados para classificar como atuais ou potenciais *stakeholders* (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). O termo se refere a pessoas, grupos ou organizações que devem, de alguma forma, ser levados em conta pelos líderes, gestores e equipe do *front line* (BRYSON, 2004).

A teoria dos *stakeholders* tem sido uma popular heurística para descrever o ambiente de gestão por anos, mas ainda não atingiu seu status teórico completo (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997). Jones e Wicks (1999), por exemplo, listam quatro principais afirmações comuns ao núcleo da teoria dos *stakeholders*: a empresa possui relações com grupos constituintes (*stakeholders*); os processos e resultados associados a estas relações baseiam-se em interesses; os interesses de todos os *stakeholders* legítimos têm valor; o foco da teoria dos *stakeholders* se encontra na tomada de decisão gerencial (KAKABADSE ET. AL, 2005).

Donaldson e Preston (1995) dividiram a literatura em três diferentes abordagens: descritiva, instrumental e normativa. Freeman (1999) deu um panorama geral e resumido sobre as três, afirmando que a teoria descritiva nos diz como o mundo realmente é, descreve comportamentos corporativos; a teoria normativa prescreve como o mundo deveria ser e a

teoria instrumental liga os meios e os fins, identifica conexões, é um instrumento para alcançar os resultados esperados, principalmente a rentabilidade (KAKABADSE ET. AL, 2005).

3.4 Modelo Stakeholder de Brand equity/valor da marca de Jones (2005)

Com relação ao *brand equity*, o conceito de *stakeholders* dá um quadro muito mais rico de fontes de valor da marca. Este conceito nos obriga a examinar a gama de relações em que a marca está envolvida, e reconhecer que o *brand equity*, ou o valor para os consumidores e *stakeholders*, é criado por meio de relações múltiplas. A abordagem dos *stakeholders* não só é uma importante ferramenta para o gerenciamento desses relacionamentos, como também uma ferramenta para fornecer uma visão geral dos negócios, ajudando a priorizar as relações que são estrategicamente importantes.

A abordagem dos *stakeholders* estimula a identificação de quais *stakeholders* podem afetar ou ser afetados pela conquista dos objetivos da corporação. Nos termos de *brand equity*, isto considera o leque de *stakeholders* que afetam a criação – e destruição – do valor da marca e a natureza dessas relações (JONES, 2005).

Assim, Jones (2005), desenvolveu um modelo de *stakeholder brand equity/valor da marca* como ferramenta para os gestores de marca avaliarem o valor das relações dos múltiplos *stakeholders* com a marca e entenderem as fontes de valor dela, o valor da marca tanto para os *stakeholders* (*brand equity*) quanto para os proprietários (valor da marca).

O autor afirma que cada relação independente entre *stakeholders* pode afetar os outros *stakeholders*, afetando o *brand equity* individual de cada *stakeholder* e o geral da marca; ao mesmo tempo em que é possível observar cada relação de forma independente, todos eles estão conectados em termos de *brand equity*, através do ponto central da marca.

No modelo são realizadas seis análises principais:

(1) Identificação dos stakeholders e sua importância para a marca

É a identificação dos diversos grupos de *stakeholders* e classificação entre primários ou secundários. O conceito de primário e secundário relaciona-se a contribuição do *stakeholder* para a agregação de valor a marca, sendo eles estáveis e decisivos ou secundários (emergindo apenas em questões específicas).

(2) Identificação do valor das relações e sua priorização

É a identificação e priorização dos *stakeholders* de acordo com o tipo de relação que eles têm com a empresa, baseado nas variáveis de dependência, importância estratégica, atualidade e atratividade, e como através destas variáveis os *stakeholders* contribuem para a geração de *brand equity* e conseqüentemente do valor da marca.

(3) Identificação da natureza das trocas e expectativas

É a identificação da natureza das trocas baseadas em trocas funcionais, trocas simbólicas e trocas hedônicas. As funcionais referem-se à transferência de produtos e serviços, envolvem os valores monetários inerentes a esta operação; refere-se à troca de valor utilitário entre a marca e seus parceiros de relacionamento. Benefícios funcionais dizem respeito à relação preço-qualidade e/ou custo-benefício e o quanto a marca pode ser usada para resolver um problema funcional para seu stakeholder. As trocas simbólicas acontecem em mercados em que a imagem e a reputação são extremamente importantes. Os produtos encantam através dos significados figurativos que eles expressam. Estas trocas costumam ocorrer principalmente pela transferência de significado entre a marca e os consumidores. Trocas hedônicas: referem-se às trocas que despertam emoções subjetivas, como nostalgia, conforto, prazer, e assim por diante, que apelam para o senso interior experiencial e sensorial do stakeholder, principalmente do consumidor.

As trocas envolvem também as expectativas de cada *stakeholder*, ressaltando a importância de analisar quais estão sendo atendidas ou não e por que, e como melhorar para

atendê-las. No decorrer do tempo, novos *stakeholders* podem surgir e novas prioridades podem ser redefinidas.

(4) Identificação da experiência da comunicação total

Esta etapa reflete como a comunicação suporta e afeta essas relações, e como poderia melhorar para influenciar positivamente o *brand equity* e o valor da marca. Inclui o comportamento de liderança e seu desempenho da empresa, as formas controladas de comunicação e formas não controladas de comunicação (comunicações de terceiros).

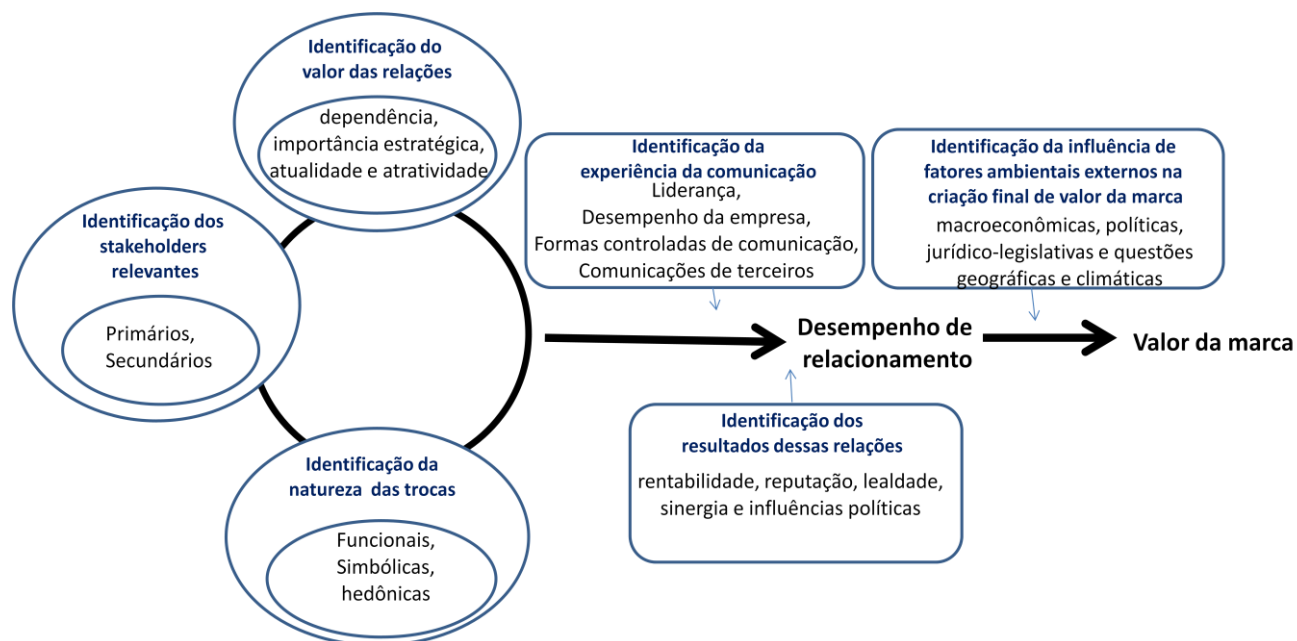
(5) Identificação dos resultados dessas relações

É a identificação dos resultados provenientes das trocas, relações e comunicações entre a organização e seus *stakeholders*, além dos resultados gerados pela criação do *brand equity* para todos seus *stakeholders*. Os resultados são observados sob a perspectiva da rentabilidade, reputação, lealdade, sinergia e influências políticas.

(6) Identificação da influência de fatores ambientais externos na criação final de valor da marca

Por mais que as relações entre organização e *stakeholders* possam estar ocorrendo de forma satisfatória e produtiva, gerando alto *brand equity* para todos os *stakeholders* e bom desempenho para a empresa, fatores externos podem afetar os resultados dessas relações e influenciar no valor final da marca. Para isso, analisam-se questões que fogem ao controle da organização e seus *stakeholders*, como macroeconômicas, políticas, jurídico-legislativas e questões geográficas e climáticas.

Figura 1: Modelo *stakeholder* de *brand equity* e valor da marca



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Jones (2005)

4. Metodologia de Pesquisa

Esta pesquisa possui caráter exploratório, de abordagem qualitativa, o que permite o aprofundamento do assunto e proporciona maior familiaridade com o problema de pesquisa. Com relação aos seus procedimentos técnicos, aplicou-se a metodologia de estudo de caso único, utilizando como referência a empresa turística Latitudes Viagens de Conhecimento, do ramo de agências/operadoras de viagens.

A Latitudes está inserida do ramo de agências e operadoras de viagens desde 1992, sob o nome de Ásia Online, com viagens culturais. O “carro-chefe” da empresa são as viagens em grupo com especialistas, cujos roteiros são desenvolvidos especificamente para cada proposta de viagem em conjunto com estes parceiros, que têm as mais diversas formações e especializações profissionais. É conhecida como uma das cinco melhores operadoras voltadas para o turismo de luxo.

A abordagem qualitativa foi escolhida visando destacar características não observadas e não alcançáveis por meio de um estudo quantitativo (RAUPP; BEUREN, 2006).

Optou-se pelo estudo de caso para esta pesquisa por esta representar, no geral, a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por quê", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real (YIN, 2001). A presente pesquisa utilizou-se do estudo de caso único, ou seja, analisa-se apenas um objeto de estudo visando determinar se as proposições de uma teoria são corretas, ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais interessante ou adequado (YIN, 2001).

Tendo definido os objetos de estudo do trabalho, levantou-se toda uma bibliografia de dados secundários para a organização e desenvolvimento do referencial teórico. Para esse levantamento, utilizaram-se duas principais fontes de busca e informações na internet: o Portal de Periódicos CAPES e o Google Acadêmico/*Google Scholar*.

Dentro do portal online, foram realizadas diversas “buscas avançadas” no campo “assunto”, cruzando sempre duas palavras-chave como *brand equity* e *stakeholders*, *brand equity* e *brand value*, *brand value* e *stakeholders*. Com uma imensa quantidade de artigos disponíveis, diversos filtros foram utilizados para separar os trabalhos de maior relevância, como os filtros de documentos revisados por pares, data de publicação, tópico, título do periódico, entre outros.

Para buscar a resposta da questão levantada neste trabalho, definiu-se que seriam realizadas cinco entrevistas com atuais funcionários da Latitudes Viagens de Conhecimento, no período de 26-05 a 06-06-2014. Apesar de ser uma pequena amostra, ela apresenta uma extensa e profunda análise do assunto e objeto estudado, fornecendo detalhado material que tornou viável cruzamento de dados, análise e conclusão da pesquisa.

Para isso, elaborou-se um roteiro de entrevistas baseado no problema de pesquisa e no modelo teórico de Jones (2005) que este trabalho se propôs analisar. O roteiro se constituiu de um total de 21 questões abertas, a maioria delas contendo subquestões para o aprofundamento e melhor exploração do assunto. Antes da aplicação das entrevistas, foi realizado um pré-teste com outros executivos do setor turístico; com a função de revelar problemas do plano do estudo, das questões ou das habilidades de pesquisa (YIN, 2001), o que foi pertinente e útil para a reformulação e a otimização de algumas questões.

5. Análise e discussão dos resultados

As análises foram divididas em dois tipos: análise do perfil dos entrevistados e análise e discussão dos resultados organizacionais. A primeira verifica informações referentes a tempo de atuação na empresa; função exercida dentro da empresa e grau de escolaridade. Com relação a segunda, os resultados da pesquisa foram divididos em função de cada etapa e atributos levantados no modelo *stakeholder* de *brand equity*/valor da marca de Jones (2005), sendo eles: (1) Identificação dos *stakeholders* e sua relevância para a marca; (2) Identificação do valor das relações e sua priorização; (3) Identificação da natureza das trocas e expectativas; (4) Identificação da experiência da comunicação total; (5) Identificação dos

resultados dessas relações e (6) Identificação da influência de fatores ambientais externos na criação final de valor da marca.

5.1 Análise do perfil dos entrevistados

O período de trabalho dos funcionários na empresa varia entre um a seis anos, considerando que a empresa no formato atual possui apenas dez anos. A faixa etária de todos é acima dos 30 anos e três destas pessoas já tiveram experiências passadas em outras agências e operadoras de viagens, algumas delas grandes e renomadas. Um dos entrevistados é gerente geral do departamento de operações, outro é gerente de departamento aéreo. Uma pessoa é assistente da área de atendimento & vendas e a outra pessoa refere-se a gerência geral. Todos os cinco entrevistados possuem o nível de ensino superior completo, um deles possui pós-graduação.

5.2 Análise e discussão dos resultados organizacionais

(1) Identificação dos *stakeholders* e sua relevância para a marca

Foram identificados os seguintes stakeholders: empresas consolidadoras de passagens aéreas e as próprias companhias aéreas, pelo entrevistado do departamento aéreo; os terceirizados que contribuem com o material de viagem, impressões, brindes, e os que fazem serviços de entrega como motoboys e Correios, no caso dos entrevistados de Atendimento & Vendas e Operações; os bancos e instituições financeiras que apoiam nas remessas internacionais e câmbios de moeda, mencionado pela Gerência-geral e todos estes foram incluídos no grupo “fornecedores”.

Todos os entrevistados destacaram e mostraram consciência de que os principais fornecedores eram os *DMCs* (*Destination Management Company*), ou em outras palavras, os operadores locais em cada destino que a Latitudes atua. Estes seriam os principais fornecedores, os complementares seriam comentados apenas em casos específicos.

Outros três *stakeholders* foram identificados por todos: revendedoras e intermediárias entre a Latitudes e os clientes; os especialistas, e as parcerias institucionais que a Latitudes possui com a Casa do Saber e a Pinacoteca do Estado de São Paulo.

No que tange à categorização dos *stakeholders* entre primários ou secundários para a contribuição de valor a marca Latitudes as respostas foram quase unânimes: primários seriam os proprietários, funcionários, fornecedores, clientes, especialistas e parceiros; e secundários seriam os concorrentes, governos e órgãos reguladores, mídia, ONGs e projetos, associações do setor, sociedade e agências de viagens.

Os proprietários foram considerados primários devido a grande participação e atuação deles na empresa, desde o investimento de capital, definição dos valores e posicionamento da empresa, tomada de decisões, até a operação de certas viagens.

Os funcionários, seguindo a linha de raciocínio dos entrevistados, são aqueles que captam essa missão, valores e intenções e as executam, devendo estar alinhados e compartilhando das mesmas idéias e propósitos.

Já os fornecedores devem ser cuidadosamente selecionados, devendo já ter intrínsecos em seus serviços os valores e missões semelhantes com os da Latitudes. Os clientes, por sua vez, também foram considerados decisivos pelos entrevistados, por serem os receptores finais e a opinião final sobre o produto.

Com relação aos especialistas, todos os cinco entrevistados ressaltaram que são uma marca registrada da Latitudes e fortes contribuidores de valor para a marca. Para os entrevistados, muito semelhante é a participação das parcerias, uma vez que grande parte dos especialistas chegou a Latitudes via Casa do Saber, Pinacoteca e outras instituições.

Os concorrentes foram os únicos *stakeholders* que causaram certa divisão de opiniões entre os entrevistados. Enquanto alguns consideraram secundários, pelo fato da Latitudes não

ter relações diretas e ativas com eles, e por acharem que os concorrentes não afetam o valor da marca Latitudes, outros consideraram primários, pelo fato da influência indireta.

Outros *stakeholders*, como associações, ONGs, governo e órgãos reguladores emergem, agências de viagens, foram definidos como secundários. A mídia curiosamente foi citada por todos como secundária pelo fato de ter pouca expressividade nos negócios da Latitudes e que deverá ser mais explorada no futuro.

Quanto a relevância para a marca, três *stakeholders* devem ser destacados. Os parceiros fornecedores localizados nos destinos turísticos que apresentam em seu portfólio de produtos e serviços um conjunto diversificado de alta qualidade de itens, nos aspectos gastronômicos, culturais, de hospitalidade e de lazer, voltados para a clientela da empresa que preza por experiências ímpares e distintas. Os clientes são importantes não só pelos seus *feedbacks* de experimentações, produtos e serviços, como também por realizar a divulgação da empresa para clientes em potencial e *target* superior de mercado. Já os funcionários estabelecem contato com os fornecedores, transmitindo e fazendo a troca de informações para que o produto final seja entregue com excelência. As posturas e condutas dos funcionários ditam a forma como os diversos *stakeholders* perceberão a empresa.

(2) Identificação do valor das relações e sua priorização

a) No critério **Dependência**, com exceção dos parceiros institucionais, todos os *stakeholders* definidos como primários são os mesmos dos quais a Latitudes depende para criação de *brand equity* e valor da marca e encontram-se nesta ordem: fornecedores, funcionários, proprietários, clientes e especialistas.

Já os parceiros institucionais, apesar de serem considerados ativos e relevantes para a marca, não são necessariamente *stakeholders* que causem uma relação de dependência por parte da Latitudes.

b) Quanto a **Importância Estratégica**, no geral, a ordem de priorização pelo quesito importância estratégica foi a seguinte: clientes, especialistas, fornecedores, funcionários e parceiros, sendo os três primeiros os mais importantes.

c) Em relação a **Atualidade**, Jones recomenda verificá-la por meio dos atributos “ativos”, “latentes”, e “críticos”. Como “ativos”, os resultados apontam para os proprietários, funcionários, fornecedores, clientes, especialistas e parceiros. Os “latentes” correspondem aos concorrentes, governo e órgãos reguladores, mídia, ONGs e projetos, associações do setor, sociedade e agências de viagens. E por fim, os “críticos” incorporam alguns fornecedores e alguns clientes.

Os concorrentes foram considerados pela maioria como latentes, pelo fato de não manterem relações ativas com a Latitudes. Não se teve notícia de nenhum concorrente específico e conhecido causando perdas ou prejuízos a empresa objeto de estudo. Por meio das entrevistas, percebeu-se ainda que a mídia, as ONGs e projetos e as agências de viagens estão latentes quanto as relações com a empresa atualmente, mas todos viram benefícios em torná-las relações ativas em prol da criação de *brand equity* e valor para a marca.

Vale ressaltar que alguns entrevistados mencionaram a existência de alguns fornecedores em estado atual crítico, por uma diversidade de motivos: pedidos de reembolso, recorrente demora no envio de cotações, recorrente envio de informações ou valores errados e alguns problemas no decorrer da viagem. Alguns problemas são pontuais, como atrasos em transfers, fatos que podem acontecer com qualquer fornecedor. No entanto, alguns fornecedores apresentam problemas recorrentes no local, decorrente da falta de habilidade de trabalhar com mercados com culturas muito diferentes da sua.

d) No tocante a **Atratividade**, estabeleceu-se a seguinte ordem: clientes, especialistas, parceiros, funcionários, ONGs e projetos. Foi possível perceber que a Latitudes capta seus clientes principalmente através das indicações, recomendações e boca a boca. Os especialistas

ficam em segundo lugar pois existe uma grande relação de troca e mutualidade entre eles e a Latitudes, principalmente na questão de atratividade. Segundo os entrevistados, muitos especialistas têm grande reconhecimento, trabalham em renomadas empresas e universidades públicas e estão presentes na mídia, como colunistas de jornais e comentaristas de programas de televisão. A mesma linha de pensamento segue para os parceiros institucionais, onde há uma troca mútua de benefícios, gerando atratividade para ambos os negócios. Os funcionários, por sua vez, foram citados como gerados de atratividade a partir do momento que têm uma boa relação com a empresa e são valorizados por ela, passando uma imagem positiva e sincera da empresa aos clientes, fornecedores e demais *stakeholders*. As ONGs e projetos também foram vistos como fonte de atratividade, pois boas ações e engajamentos sociais geram identidade e credibilidade.

A priorização do *stakeholder* cliente, especificamente apresentada nos itens importância estratégica, atualidade e atratividade, além da óbvia razão deste grupo ser o consumidor do produto e, por conseguinte o gerador de lucro para a empresa, também se dá por ser a principal fonte de atratividade para outros clientes e outros *stakeholders*-chave, como por exemplo, fornecedores renomados que buscam a empresa devido a sua respeitabilidade junto ao cliente, que demanda qualidade superior no mercado. Também, soma-se a importância do *stakeholder* cliente, o fato deste se constituir em importante fonte de resultados de desempenho da marca como lucratividade/rentabilidade, reputação e lealdade. Outro *stakeholder* de destaque são os fornecedores, que ficaram em primeiro lugar no quesito dependência, segundo lugar em atualidade e terceiro lugar em importância estratégica. É um resultado muito coerente, uma vez que lidando com clientes de alto nível de exigência e oferecendo viagens exclusivas e personalizadas, os fornecedores devem acompanhar a qualidade dos serviços e produtos entregues.

(3) Identificação da natureza das trocas

Houve certa insegurança por parte dos entrevistados, que classificaram, em resumo, da seguinte forma:

Figura 2: Identificação da natureza das trocas

<i>Stakeholders</i>	Categorização	Trocas
Proprietários	Funcionais	Financeiras – Informações
Funcionários	Funcionais	Financeiras – Serviços
Fornecedores	Funcionais	Produto – Financeiras – Informações – Serviços
Clientes	Funcionais/Simbólicas/ Hedônicas	Produto – Financeiras – Serviços – Informações
Concorrentes	Nenhuma	Informações
Governo/Órgãos	Nenhuma	Financeiras – Informações
Mídia	Funcionais/Simbólicas	Informações
ONGs e Projetos	Funcionais	Informações – Serviços – Financeiras
Associaç. Setor	Nenhuma	Informações
Sociedade	Simbólicas	Informações
Especialistas	Funcionais/Simbólicas	Financeiras – Serviços – Informações
Parceiros Instituc.	Funcionais/Simbólicas	Financeiras – Serviços – Informações
Agências viagens	Funcionais/Simbólicas	Financeiras – Serviços – Informações

Fonte: elaborado pelos autores.

Devido ao fato dos entrevistados terem apenas focado nas trocas entre os stakeholders internos, induziu-se a questão de como trocas simbólicas e hedônicas poderiam ocorrer em relação a estes *stakeholders*. Diante disto, alguns notaram que a troca simbólica, e até hedônica, poderia ser importante também entre empresa e funcionários. Funcionários que recebem treinamentos sobre certos destinos realizam trocas simbólicas. Além disso, levantou-se durante a entrevista a informação de que alguns funcionários viajam para conhecer o destino e para montar um novo produto, nota-se que este caso é uma típica troca hedônica, caracterizada pelos sentidos experienciais e sensoriais do *stakeholder*.

Pela análise das respostas, pode-se ainda perceber que os entrevistados não incluíram nenhuma categoria aos concorrentes, governo e órgãos reguladores e associações do setor, o que demonstra pouca relação de troca ativas e efetiva com estes *stakeholders*.

A pesquisa mostrou que os entrevistados estão bastante alinhados e cientes sobre as expectativas de cada *stakeholder*. Segundo eles, os proprietários esperam retorno financeiro, boa reputação da empresa no mercado e clientes e funcionários satisfeitos para manter a longevidade, crescimento e desenvolvimento a longo prazo da empresa. Os funcionários esperam que a Latitudes tenha muitos clientes para que continue crescendo e lhe dando cada vez melhores perspectivas de trabalho, reconhecimento profissional, um bom ambiente de trabalho com uma condução honesta e transparente. Os clientes esperam que a Latitudes preste um ótimo atendimento e entregue viagens de alto padrão de qualidade. Apenas um dos entrevistados conseguiu identificar as expectativas, na sua opinião, dos concorrentes, sendo a expectativa de uma concorrência leal e honesta, sem praticar preços predatórios. Ainda segundo as entrevistas, os especialistas e parceiros esperam que a Latitudes continue divulgando e promovendo seu nome e proporcione retorno financeiro. Os outros *stakeholders* não tiveram grande menção durante a entrevista, uma vez que não estabelecem fortes relações com a Latitudes.

(4) Identificação da experiência da comunicação total

Foi possível perceber que a liderança se dá de forma bastante flexível e participativa. Isso ocorre pelo fato da Latitudes sempre ter sido uma empresa enxuta, sem a necessidade de uma liderança central. Os proprietários sempre tiveram muita confiança nos funcionários, dando-lhes bastante autonomia. Agora que a empresa está crescendo e criando os primeiros cargos de gerência. A falta de uma liderança mais persuasiva e imperativa pode causar conflitos entre os funcionários, podendo gerar riscos à entrega dos serviços e produtos e consequentemente ao *brand equity* de outros *stakeholders* e valor da marca.

No geral, foram identificadas formas controladas de comunicação, sempre partindo da empresa para os demais *stakeholders*. As ações de marketing também são formas controladas, sendo elas conteúdo do *website*, malas diretas, *newsletters*, postagens no *facebook*, catálogos e muito mais. Verificou-se que a empresa deve beneficiar-se disso estando o mais presente possível nestas formas controladas de comunicação, manipulando cuidadosamente os conteúdos que serão recebidos pelos *stakeholders* externos.

Todos concordaram que as formas não controladas seriam a mídia espontânea, ou seja, a mídia não-paga, e o boca a boca dos clientes. No entanto, um entrevistado levantou uma questão pertinente, notou-se que os *stakeholders* que trabalham diretamente com a Latitudes, podem ter suas próprias opiniões e percepções e externá-las para quem quiser, inclusive para os próprios clientes da Latitudes durante suas viagens. Isso só exemplifica a importância de um bom relacionamento e comunicação da empresa com seus fornecedores.

(5) Identificação dos resultados dessas relações

a) Em relação a **Lucratividade**, todos julgaram muito satisfatória a lucratividade da empresa. Prova disso tem sido a possibilidade do crescimento e desenvolvimento da empresa, por meio da recente contratação de novos funcionários e criação de novos departamentos.

Ao serem perguntados sobre como melhorar este resultado através de uma melhor gestão do relacionamento com os *stakeholders*, algumas ações foram sugeridas: renegociar as tarifas com os fornecedores mais fiéis; recompensar funcionários que consigam negociar formas de pagamento e boas tarifas com os fornecedor e clientes; investir na mídia e em novas ações de marketing; estreitar relações com agências de viagens estratégicas; buscar novas parcerias com renomados especialistas e instituições de cultura para o aumento da oferta de produtos e atração de novos clientes através destes *stakeholders*-chave.

b) Quanto a **Reputação**, seus resultados são muito positivos, apesar de só estar tendo maior visibilidade nos últimos anos. Acredita-se que isso se deve ao fato da empresa nunca ter investido em mídia para auto-promoção e por não ter um departamento de Marketing estruturado, o que está sendo criando no presente momento. Os positivos *feedbacks* recebidos no retorno das viagens também considerados pelos entrevistados são um termometro da reputação da empresa. A parceria com renomados especialistas e instituições como a Casa do Saber e a Pinacoteca do Estado de São Paulo, agrega credibilidade, elevando o *brand equity* e seu valor da marca. Entre as ações para melhorar a relação com os *stakeholders* para melhorar a reputação da marca, encontram-se: manter um bom relacionamento, atender às expectativas e dar boas condições de trabalho aos seus funcionários; manter um bom relacionamento com seus fornecedores; sempre estar atento ao mercado, prospectando e agregando novos fornecedores; buscar novas parcerias com renomados especialistas e instituições de cultura; investir em ONGs e projetos, mostrando responsabilidade social, ambiental e cidadania; investir na divulgação das viagens e imbutir seus valores e filosofias como operadora de viagens de conhecimento.

c) No critério **Lealdade**, a Latitudes possui inúmeros clientes leais e o índice de retorno e repetição de viagens é muito grande. O que impede uma fidelização ainda maior é o fato da Latitudes não operar muitos destinos, como grande parte dos países da Europa, América do Norte e Oceania como um todo. Através das entrevistas, pode-se curiosamente notar que a lealdade também é característica da Latitudes com relação aos funcionários. Dois funcionários que saíram da empresa há menos de dois anos retornaram recentemente. Um terceiro funcionario abriu uma outra operadora de viagens e estabelece relações de parceria com a Latitudes, enquanto um quarto funcionário, apesar de estar trabalhando em uma empresa de outro ramo, continua realizando trabalhos como *free lancer* para a Latitudes. Tudo isso demonstra o bom relacionamento que a empresa mantém com seus funcionários.

A lealdade dos especialistas e parceiros também é muito grande, os primeiros pelo fato de não haver outra operadora de viagens que ofereça produto parecido, além de ser uma troca muito vantajosa para eles, em questões financeiras e profissionais. Já com relação aos fornecedores, percebeu-se ser difícil estabelecer uma medida de lealdade pois estes prestam os serviços visando basicamente as vendas e o lucro. São normalmente grandes empresas *DMCs* que possuem inúmeros outros clientes-operadoras de viagem como a Latitudes e não há exatamente uma relação de lealdade. As agências de viagens também não demonstram nenhuma lealdade, pois a Latitudes nunca fez um trabalho de divulgação do seu trabalho dirigido à elas.

Com relação à uma melhor gestão de relações com *stakeholders* para melhoria dos resultados de lealdade, encontramos nas entrevistas: unir esforços dos *stakeholders* internos para oferecer sempre as melhores viagens aos clientes; manter boas relações com os

funcionários; desenvolver ações de motivação e incentivo ao trabalho dos funcionários, como oferecimento de comissões, participação nos lucros, viagens de inspeção; estabelecer uma relação cordial e profissional com todos os fornecedores; desenvolver um trabalho junto às agências de viagens, oferecendo um preço competitivo para captá-las e fidelizá-las; seguir sempre sua missão e valores pré-estabelecidos e entregar seus produtos e serviços com honestidade, idoneidade e alta qualidade.

d) Quanto a **Sinergia**, a sinergia interna, ou seja, dos *stakeholders* internos, como proprietários, funcionários e fornecedores, é satisfatória, todos têm boa vontade e se unem em prol dos objetivos da empresa, mas há muito o que melhorar ainda no quesito do estabelecimento de procedimentos e processos internos. Já com relação à sinergia externa, entre a empresa e todos os *stakeholders* em geral, tem sido alcançada com sucesso, mantendo fortes relações com alguns *stakeholders*, gerando bons níveis de *brand equity* e valor da marca. Pela análise das entrevistas, isso pode se relacionar ao quesito do estilo de liderança da empresa, cujos colaboradores a descrevem como “flexível” e “participativa”.

O fato da Latitudes estar crescendo e se desenvolvendo, inclusive com o aumento do número de funcionários e de novos departamentos, demanda que todos estejam alinhados para que não haja conflitos em ações e linhas de pensamento. Neste momento de reestruturação organizacional interna, é importante ter uma liderança mais rigorosa e atenta para estabelecer regras e garantir o cumprimento igual de todas as elas. A falta de sinergia pode causar conflitos internos e impactar na entrega dos produtos e serviços, refletindo no *brand equity* de determinados *stakeholders*.

e) No tocante a **Influência política**, os entrevistados não souberam citar nenhum resultado de influência política decorrente da gestão de relacionamento com seus *stakeholders*.

(6) Identificação da influência de fatores ambientais externos na criação final de da marca

Uma questão relevante de fator ambiental externo que está impactando nestes resultados é a Copa do Mundo. Ela foi citada pela maioria dos entrevistados por ser o fato mais relevante e recente atualmente que tem impactado na empresa. Outra questão relevante levantada foi a globalização e o avanço das tecnologias e da internet. Contexto em que muitos têm acesso a todas informações, como informações sobre destinos, viagens e o mercado turístico.

a) No que se refere a **Questões macroeconômicas**, a economia geral do país impacta a Latitudes, pois quando a economia estagna ou entra em crise, a reação natural das pessoas é parar de consumir bens supérfluos e economizar até que a situação dê perspectivas de melhora. A flutuação do dólar também é bastante impactante, interferindo nas decisões de destino e volume de vendas.

b) Em relação a **Questões políticas**, Guerras, terrorismo, conflitos políticos, golpes de estado e manifestações contra o governo são alguns dos exemplos que atrapalham as vendas, a logística das viagens em realização e as relações entre empresa e clientes. Pode-se observar como a relação da empresa com seus fornecedores locais é importante neste momento.

c) Sobre as **Questões jurídico-legislativas**, apenas um dos entrevistados recordou-se de uma decisão da Justiça em fazer uma agência de viagens reembolsar um cliente em 80% do valor total da viagem por uma desistência muito próxima a saída da viagem. Segundo ele, isso na época causou muita polêmica e temor entre as agências de viagens.

d) Quanto as **Questões geográfico-climáticas**, as maiores preocupações são catástrofes da natureza, como terremotos, tsunamis, furacões, vulcões entre outros, que fazem com que qualquer cliente desista da viagem e com que outros potenciais clientes excluam determinado destino de seus planos.

Conclusão

Após a realização, análise e discussão dos resultados das entrevistas aplicadas aos cinco colaboradores da empresa, foi possível concluir que muitos *stakeholders* são indispensáveis e insubstituíveis para a criação de *brand equity* e valor da marca para a empresa, cada um com sua importância em determinados critérios específicos, cuja soma de todos os critérios e a soma de todas as relações resulta em um alto *brand equity*, ou seja, alto valor para os *stakeholders*, e conseqüentemente um alto valor da marca, ou seja, alto valor para os proprietários da Latitudes.

Os parceiros fornecedores localizados em destinos são extremamente importantes, pois é a intermediação de experimentações, produtos e serviços, que agregam conhecimentos elevador aos seus visitantes, no caso, os clientes da empresa investigada.

Os clientes são também um dos motivos do sucesso da parceria da Latitudes com seus especialistas e instituições, como a Casa do Saber e a Pinacoteca do Estado de São Paulo, pois nesta relação entre empresa e parceiros há uma troca mútua de favores, onde para estes *stakeholders*, a atração de clientes-chave para seus cursos, palestras e negócios são essenciais.

No que tange a valorização das relações e a priorização, observa-se a partir dos resultados, a importância de tornar os fornecedores críticos em ativos, através da solução dos problemas, ou até em latentes, através da quebra do contrato ou finalização definitiva da parceria. Assim, pensando no quesito da atualidade, a prioridade de relações foi categorizada em: clientes – transformar os “críticos” em “ativos”, fornecedores – transformar os “críticos” em “ativos”, mídia – transformar “latente” em “ativo”, agências de viagens – transformar “latente” em “ativo”, ONGs e projetos – transformar “latente” em “ativo”.

As três caracterizações referentes a natureza das trocas se fizeram presentes nas práticas relacionais da empresa com seus *stakeholders*, quais sejam, “funcionais” pela questão contratual, racional, que enfatizam produtos e serviços adquiridos e a sua precificação; “simbólicas”, que diz respeito aos significados figurativos, identificações temáticas e desejos culturais e históricos vivenciados no destino turístico; “hedônico” diz respeito ao estímulo das emoções, como por exemplo, emoções vividas nos filmes de época, em locais naturais ou históricos, onde se realizaram filmagens.

No que se refere a comunicação total, a partir dos resultados, observa-se a necessidade de se constituir mecanismos de direcionamento da comunicação flexível existente na organização, de modo a alinhar os valores implícitos desejados nas informações distribuídas aos diversos *stakeholders*.

Apesar da Latitudes possuir satisfatórios resultados financeiros, a empresa poderia investir em ações de marketing, como propagandas direcionadas ao público-alvo, de alto poder aquisitivo e sensíveis manifestações culturais, alavancando assim a lucratividade e por conseguinte a reputação, lealdade dos clientes e sinergia com os *stakeholders*.

Por fim, quanto ao objetivo geral deste trabalho, a ideia central é que as relações e priorizações de *stakeholders* dependem de quão bem a empresa gerencia suas relações com grupos-chave e todos seus *stakeholders* de uma forma geral, buscando atender às suas expectativas e gerar boas percepções, associações e comportamentos destes *stakeholders* em relação à marca; isto conseqüentemente gera bons resultados de desempenho da marca e da empresa, criando um alto valor final a marca. O modelo que foi utilizado para estas comparações se mostrou pertinente, à medida que seus seis componentes puderam ser avaliados neste trabalho.

Bibliografia

- AAKER, D. A. **Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name**. New York, The Free Press, Simon & S Inc.,1991.
- _____. **Brand portfolio strategy. Creating relevance, differentiation, energy, leverage and clarity**. New York, The Free Press, 2004.
- AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. **Brand leadership**. New York, The Free Press, 2000.
- AMBLER, T. **Need-to-Know-Marketing**, Century Business, London, 1992.
- American Marketing Association. Resource Library – Dictionary. 1995. Disponível em: <http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B> Acesso em: 15 janeiro 2014.
- BRYSON, J. What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques. **Public Management Review**, v.6, n.1, p.29-30, 2004.
- CHRISTODOULIDES, G.; de CHERNATONY, L. Consumer based *brand equity* conceptualization and measurement: a literature review. **International Journal of Market Research**, v.52, n.1, p.43-66, 2010.
- CLARKSON, M. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **The Academy of Management Review**, v.20, n.1, p.92-117, 1995.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, v.20, n.1, p.65–91, 1995.
- FARQUHAR, P.; HAN, J.; IJIRI, Y. Recognizing and measuring brand assets. **Marketing Science Institute**, MA, 1991.
- FELDWICK, P. What is brand equity, anyway? **World Advertising Research Center**, 2002.
- FREEMAN, R.E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston, Pitman, 1984.
- FREEMAN, R. E. Divergent stakeholder theory. **The Academy of Management Review**; v.24, n.2; p.233-236, 1999.
- FREEMAN, R. E.; MCVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. **Darden Business School Working Paper** No. 01-02, 2001.
- FREEMAN, R. E.; PHILLIPS, R. Stakeholder theory: a libertarian defense. **Business Ethics Quarterly**, v.12, p.331-349, 2002.
- GILL, R. B.; ANDR, E. F.; SALINAS, E. M. Family as a source of consumer-based brand equity. **Journal of Product & Brand Management**, v.16, n.3, p.188–199, 2007.
- GUZMÁN, F. A brand building literature review. **ESADE**, Universidad Ramon Llull, 2004.
- JONES, R. Developing a stakeholder model for brand equity. **Journal of Brand Management**, v.13, n.1, p.10-32, 2005.
- KAKABADSE, N.; ROZUEL, C.; LEE-DAVIES, L. Corporate social responsibility a stakeholder approach: a conceptual review. **International Journal of Business Governance and Ethics**, v.1, n.4, p.277-302, 2005.
- KAPFERER, J-N. **The new strategic brand management**. London, Kogan Press, 2005.
- KAYAMAN, R.; ARASLI, H. Customer based brand equity: evidence from the hotel industry. **Managing Service Quality**, v.17, n.1, p.92-109, 2007.
- KELLER, K.L. Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. **Journal of Marketing**, v.57, p.1–22, 1993.
- _____. Building and managing corporate brand equity. In: Schultz, Majzen, M.J.Hatch and M. Larsen, **Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand**. New York, The Oxford University Press, 2000.
- _____. **Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity**. Pearson Education, Upper Saddle River, NJ, 2003.
- KELLER, K. L.; LEHMANN, D. R. Brand and branding: research findings and future priorities. **Marketing Science**, v.25, n.6, p.740-759, 2006.

- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12.ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006.
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of *stakeholder* identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v.22, p.853-886, 1997.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**, 2ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PREBLE, J. F. Toward a comprehensive model of stakeholder management. **Business and Society Review**, v.110, n.4, p.407-431, 2005.
- RAUPP, F.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In. BEUREN, Ilse Maria. (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3.ed. São Paulo, Atlas, 2006.
- WANG, H. M. D.; BEZAWADA, R. Global brand equity, multi stakeholder relations, and firm performance. **American Marketing Association Publication**, Summer, 2011.
- WOOD, L. Brands and brand equity: definition and management. **Management Decision**, v.38, n.9, p.662-669, 2000.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi, 2.ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.