

**José Roberto Martins**

# **Branding**

Um manual para você criar, gerenciar  
e avaliar marcas.



**GlobalBrands**

# B R A N D I N G



# B R A N D I N G

O MANUAL PARA VOCÊ CRIAR, GERENCIAR E  
AVALIAR MARCAS

**José Roberto Martins**  
COPYRIGHT/2006

3<sup>a</sup> edição  
revista e ampliada

Uma marca tem de parecer um amigo.

*Howard Schultz  
(Starbucks)*

# SUMÁRIO

O que é uma marca?.....	6
O que é branding? .....	6
Então por que é importante ler este livro?.....	6
PREFÁCIO.....	8
Todos os passos bem explicados .....	10
Leia e guarde .....	11
INTRODUÇÃO .....	12
O que esperar da terceira edição de Branding? .....	15
ALERTA:A CRISE DAS MARCAS .....	17
Varejo Brasileiro .....	24
A Guerra das Garrafas .....	27
O marketing e a gestão da crise das marcas .....	37
A comunicação e as crises .....	42
O limite seguro das extensões .....	46
POSICIONAMENTO.....	55
5O conceito de serviços.....	57
5Passo 1: Questionário.....	63
Passo 2: Avaliação .....	64
Passo 3. Execução .....	65
Whirlpool e Brasmotor .....	66
Experiências em posicionamento .....	70
Como conhecer o consumidor .....	73
Marca Brasil .....	76
Resumo: o que é que a baiana tem? .....	77
NOME.....	78
O trabalho de criar nomes .....	80
Conceitos Elementares de Criação de Nomes .....	81
Exemplo .....	82
Vinte nomes famosos e como eles foram criados .....	83
Palavra .....	89
Fontes de morfemas.....	91
O que é um grande nome?.....	92
Nomes de Serviços.....	97
Registro .....	100

Resumo.....	102
<b>IDENTIDADE CORPORATIVA .....</b>	<b>104</b>
A embalagem.....	106
Ambientalmente correta?.....	109
Empresas-Nações.....	110
Desenhistas de Embalagens e Logotipos.....	112
Estilos e normas .....	113
Internet branding.....	116
Copyright .....	119
Comunicação na Internet .....	120
Por que você precisa da Internet? .....	124
Cuidado com o Mister M .....	133
Marcas e comunicação .....	136
<b>MARKETING.....</b>	<b>141</b>
Dinheiro demais .....	143
<b>O MARKETING DE RELACIONAMENTO E OS MOMENTOS DA VERDADE .....</b>	<b>147</b>
Acabou a Teoria.....	148
Impactos no Consumidor e na Marca .....	150
Pessoas e Estratégias .....	151
Valor definido pelo consumidor .....	153
Como o consumidor percebe e avalia o ciclo de contatos .....	153
Como atuar na percepção.....	154
Momentos da verdade.....	155
Momento da verdade das más notícias .....	157
Contexto de Serviço .....	158
Programa de inovações nos Ciclos de Contatos .....	159
Outros exemplos de aplicação do Ciclo de Contatos.....	162
Comentários:.....	162
Fidelidade, afinidade ou interesse? .....	164
<b>RESUMO .....</b>	<b>171</b>
<b>VAREJO E MERCADO .....</b>	<b>176</b>
O Valor da Gôndola.....	177
Resumo.....	185
<b>BRAND EQUITY.....</b>	<b>188</b>
Brand Equity e a Memória dos Consumidores.....	191
Reconhecimento de Marca.....	193

Imagem de Marca.....	196
Atributos.....	196
Benefícios .....	198
Atitudes .....	200
Os Elementos da Marca .....	202
EXTENSÕES DE MARCAS.....	204
PESQUISAS DE BRAND EQUITY.....	211
A Capacidade de Resistência das Marcas .....	212
Resumo.....	217
DIFERENCIACÃO: PRODUTO X MARCA .....	221
QUANTO VALE UMA MARCA?.....	226
Padrões.....	227
Compra e venda de marcas.....	230
Valor Percebido .....	231
O peso do intangível nas decisões de compra.....	233
O Valor de Marca no Brasil .....	237
Contabilidade de marcas .....	238
METODOLOGIAS E AVALIAÇÕES.....	241
Como avaliar marcas .....	241
Metodologias de Avaliação .....	242
Resumo.....	252
CONCLUSÃO: .....	255
Conheça a sua marca e fique atento .....	255
Desespero .....	257
Kit de sobrevivência .....	266
GLOSSÁRIO .....	270
Bibliografia Recomendada e Utilizada.....	294

## O que é uma marca?

Podemos dizer que é a união de atributos tangíveis e intangíveis, simbolizados num logotipo, gerenciados de forma adequada e que criam influência e geram valor. Trata-se de um sistema integrado que promete e entrega soluções desejadas pelas pessoas.

## O que é branding?

Branding é o conjunto de ações ligadas à administração das marcas. São ações que, tomadas com conhecimento e competência, levam as marcas além da sua natureza econômica, passando a fazer parte da cultura, e influenciar a vida das pessoas. Ações com a capacidade de simplificar e enriquecer nossas vidas num mundo cada vez mais confuso e complexo.

## Então por que é importante ler este livro?

Porque tenha sua marca uma atuação mundial ou uma apenas local, você deve buscar a otimização do valor dela em relação ao faturamento gerado. Não é um trabalho fácil.

Este livro traz os passos e insights necessários aos vários estágios de criação, desenvolvimento e administração de marcas.

Ele vem preencher uma lacuna, pois parte da base e percorre todos os passos para um efetivo branding, questionando com exemplos muito próximos a nossa realidade. Para os iniciados, as primeiras partes servem como aquela aula de reforço de uma matéria fundamental para o vestibular do mercado.

Para os iniciantes, o material serve como um guia detalhado de como partir do zero e tentar tirar o atraso ou construir desde o início um negócio com bases concretas.

O mundo está mudando de forma muito rápida, mas todas essas transformações só vêm reforçar a importância e o destaque que as marcas têm e terão no futuro. A forma muda, mas a relação do consumidor com o produto e o serviço segue um caminho já traçado, ela é aperfeiçoada e é ele, o consumidor, quem decide se aceita ou não as novas formas. Ele é o juiz, e todos os esforços de branding devem focá-lo. Essa regra é válida mesmo diante de vultosos investimentos.

Neste livro essas realidades são discutidas e detalhadas, sendo permanente fonte de consulta.

Aproveite a leitura e contribua para que a sua marca entre ou permaneça na galeria daquelas que venceram o cada vez mais disputado jogo do mercado.

## PREFÁCIO

Se você trabalha com marcas e gosta de saber sobre o assunto, leia este livro. Se você tem um produto ou serviço que precisa adquirir uma marca, leia este livro. Se você tem uma empresa e ainda não desenvolveu suas marcas, leia este livro. Se você já tem alguma marca, leia este livro. Se você trabalha para alguma marca, leia este livro. Se você quer lançar uma marca, leia este livro. Se você quer lançar uma marca, leia este livro. Se você quer gerenciar uma marca, leia este livro.

Para aqueles que ainda não sabem quase nada sobre marcas, este terceiro livro de José Roberto Martins é um belo manual de introdução ao tema, com um roteiro bastante prático de como pensar, criar, desenvolver e gerenciar marcas.

Para quem já tem noção do tema, este livro faz um retrospecto das principais teorias sobre o assunto, apresentando vários conceitos presentes nas mais interessantes obras sobre marcas em todo o mundo.

E para quem já participa do mundo das marcas, ainda assim este livro continua sendo muito útil, pois relembra aspectos importantes da questão que nem sempre são levados a sério no dia-a-dia, gerando uma contínua degradação dos possíveis modelos de gestão de marca.

Gerenciar marcas provavelmente será um dos principais desafios da gestão empresarial nos próximos anos, pois a democratização do acesso à informação, a disseminação da tecnologia e a igualdade de recursos levarão gradativamente a um sistema em que sejam vistos como commodities quase todos os aspectos da administração de empresas.

Restarão, como principais elementos diferenciadores, a inteligência da estratégia e a franquia da marca. A estratégia irá depender de como a empresa irá se posicionar, encontrar um caminho ainda não explorado e atuar de forma criativa e eficaz sobre o mercado. A franquia da capacidade de pensar, construir e gerenciar a marca, esse fundamental ativo das empresas, que influenciará tanto a definição das estratégias como o grau de dificuldade de sua implementação. Quanto maior a força da marca e a franquia de mercado, menos recursos serão necessários, e maiores e mais rápidos retornos poderão ser esperados.

O impacto da marca tem um efeito ao mesmo tempo catalítico e potencializador dos esforços estratégicos, de marketing e de comunicação da empresa. Catalítico porque facilita praticamente toda a vida da empresa, do processo de recrutamento de pessoal à disposição de compra dos consumidores, passando pelo interesse dos canais de distribuição em trabalhar com o produto ou serviço.

Potencializador porque os esforços aplicados em marcas fortes geram resultados geometricamente superiores àqueles investidos em marcas fracas ou produtos/serviços desconhecidos.

## **A força das marcas será ainda muito maior**

Em um tempo razoavelmente previsível de 20 ou 30 anos, não tenho dúvidas de que a força das marcas irá aumentar ainda mais. O excesso de ofertas – em todos os sentidos – em cada segmento de mercado irá levar a uma verdadeira “economia das marcas”, pois elas serão importantes tanto para facilitar a vida dos consumidores como para alavancar os esforços dos vendedores. E será exatamente pelo grande aumento da força das marcas que o desafio de geri-las será constante, pois crescerá extraordinariamente tanto seu número como sua qualidade, tornando tão mais complexa sua construção e gestão quanto maior for sua própria força.

Isso significa que as marcas das grandes organizações mundiais serão ainda mais fortes. Essa situação forçará tanto as inúmeras companhias regionais e locais a dedicarem muito mais atenção, tempo e recursos para essa tarefa gerencial.

As marcas terão crescente influência tanto sobre as vendas de pães na padaria dom bairro como de automóveis de classe mundial; tanto sobre os serviços de manutenção doméstica como de requintados projetos de engenharia avançada, produtos populares ou objetos de alto luxo.

Daí a ampla utilidade deste livro, que tem muito a ensinar tanto ao iniciante como ao especialista - pois nesse complexo e mutante campo do conhecimento estamos aprendendo o tempo todo.

## **Todos os passos bem explicados**

Logo no início deste livro, o autor chama a atenção para os **fracassos** de muitas marcas que um dia foram fortes e os perigos que rondam permanentemente todas elas, de qualquer nível de força. Apresenta, ainda, as principais teorias de branding e dá sua própria receita – simples e útil – de como abordar a questão.

Em seguida, dedica um capítulo ao **posicionamento**, que é a estratégia básica do processo para criar (ou recuperar) marcas. Linguagem e exemplos claros são empregados para explicar e ilustrar as teorias e métodos mais interessantes.

A etapa de definição do **nome** é detalhadamente apresentada e explicada no capítulo a seguir, que aborda os possíveis caminhos a serem adotados e ainda conta a história da origem de algumas marcas mais poderosas do mundo. Um capítulo também é dedicado à **identidade** corporativa, que funciona como proteção e extensão das marcas.

Fechando a primeira parte deste livro, sobre a **criação** de marcas, o autor mostra qual a função da Internet nesse processo. Na segunda parte, o primeiro item relaciona-se aos perigos da má gestão da comunicação, que muitas vezes acaba prejudicando marcas que deveriam crescer.

No capítulo sobre **marketing**, é dedicada especial atenção à questão da manutenção do relacionamento com consumidores e dos inúmeros ciclos de contato entre eles e as marcas. Crítico, o autor não perde a oportunidade de apontar erros de diversas empresas e marcas de qualidade que acabam entrando em “*bad trips*” e desperdiçando ótimas oportunidades de reforçar o relacionamento com seus clientes.

Depois disso, é a vez de analisar a função do **varejo** e algumas técnicas de gerenciar a exposição e performance das marcas nos pontos de venda.

Uma retrospectiva da história do **brand equity** é apresentada no capítulo seguinte, bem como o modo de avaliá-lo e monitorá-lo.

Na terceira parte do livro, o autor explica como **avaliar marcas**, com base nas teorias existentes e no seu próprio trabalho. Mais uma vez, a linguagem é simples e os roteiros de trabalho são claros, de modo que o processo possa ser facilmente compreendido e realizado.

Fechando o livro, um prático **glossário** remete aos termos empregados com maior freqüência pelos autores, professores e profissionais do setor. Sua simples leitura acaba sendo muito interessante e útil, além de solucionar as dúvidas mais comuns.

## Leia e guarde

Um mérito adicional deste livro de José Roberto Martins é ser um dos poucos em todo o mundo – e dos raros no Brasil – a aprofundar o tema e oferecerem importantes subsídios para a disseminação e discussão da questão, que vem entrando para a ordem do dia das principais empresas de todas as economias desenvolvidas.

Por isso, volto ao começo desse prefácio: Se você ainda não comprou esse livro, compre logo. Se você já comprou leia mais rápido ainda.

*Rafael Sampaio.*

Autor de “Marcas de A a Z”

# INTRODUÇÃO

Em um de seus livros, o escritor e médico Ary Lex argumentava que existem dois métodos de estudo: o dedutivo e o indutivo. Acredita-se que Sócrates e Platão, dentre outros, conduziam seus trabalhos dessa forma. No método dedutivo, caminha-se do geral para o particular, partindo de premissas ou idéias iniciais que não precisam ser provadas. Segue-se pelo raciocínio abstrato, tirando conclusões, até chegar àquilo que se considera verdade deduzida. Não há análise de fatos ou estudo da natureza.

Já no método indutivo, utiliza-se uma via oposta. Começamos com algo em particular, e caminhamos em direção a uma conclusão genérica. Ary Lex ilustrava o raciocínio com um exemplo bastante simples e eficiente. Imaginemos uma praia: a água do mar, em um dado momento, começa a avançar, cobrindo uma extensão da praia cada vez maior, até atingir um ponto máximo. Depois, começa a recuar, retornando ao nível anterior. Nos dias seguintes, observa-se o mesmo fenômeno. Nas mesmas circunstâncias, outros também observam o fenômeno. Chega-se a uma conclusão geral: diariamente, há períodos de maré alta e de maré baixa. Em etapa posterior, procura-se chegar às leis que regem o fenômeno.

Creio que a minha carreira em ativos intangíveis pode ser explicada de forma semelhante. Em 1995, quando escrevi *O Império das Marcas* em parceria com o jornalista Nelson Blecher, propagava uma abordagem recente, no Brasil, na qual as marcas deveriam ser tratadas como ativos financeiros, o que exigia repensar todo o seu sistema de promoção e comunicação. Como executivo do mercado financeiro já vinha pesquisando

a respeito do valor imaterial das empresas há muitos anos. Portanto, achava natural apreciar as marcas como ativos, postura então bastante ousada, principalmente quando procurei também demonstrar que o simples fato de se possuir um logotipo não significava que se possuía uma marca, pois era preciso compreendê-la como algo muito mais amplo que os aspectos de comunicação, à época muito mais valorizados.

As pesquisas para o livro foram a continuidade da minha experiência profissional no mercado financeiro, onde observei que a maioria das decisões de negócios e das avaliações de crédito eram baseadas em aspectos objetivos e subjetivos, como, por exemplo, a reputação geral da empresa e dos seus administradores. Normalmente, enquanto o departamento de análise de crédito fazia seu trabalho baseado em informações objetivas, constatávamos que um simples fato subjetivo não adequadamente dimensionado, ou explicado, poderia comprometer os ativos do banco.

No mercado financeiro dependemos da compreensão ótima de uma série de dados para fazer negócios, além de uma grande dose de senso crítico e muita sorte. Enquanto alguns bancos não comprehendem esses fatores de maneira inteligente, muitos clientes também não o percebem e acabam convivendo apenas com o lado negativo da relação. Por exemplo, um erro muito comum em muitas empresas é acreditar que os bancos não lhes concedem crédito por causa da fragilidade dos seus números, ou mesmo pela falta de dinheiro no mercado. A experiência indica o contrário: é justamente o excesso de capital o causador do insucesso de muitas marcas. Os clientes precisam demonstrar a lógica dos seus negócios, fator tão ou mais relevante que os seus números. Esses e outros paradoxos tangíveis e intangíveis explicam parte do meu interesse pela natureza imaterial dos negócios, fato que será aprofundado em meu próximo livro.

Em 1995 fundei a GlobalBrands, dando início a minha carreira de consultor independente. Não foi uma decisão fácil, principalmente por promover um serviço que ainda não era reconhecido pela maioria das empresas no país: a gestão e avaliação de marcas com critérios econômicos e financeiros. Já havia no mercado alguns avaliadores, mas nenhum havia se notabilizado com a publicação de suas pesquisas, benefício que orientaria bastante os empresários brasileiros, pois muito tempo se passou até que muitos deles pudessem conferir e aprender as diferenças entre “avaliar” marcas e “dar um número” a elas. Nosso esforço sempre foi no sentido de fazer pesquisas com seriedade e criar diferenciais únicos no Brasil, desenvolvendo um modelo superior de criação, gestão e avaliação de ativos intangíveis adequado à realidade brasileira.

Depois de dezenas de palestras de divulgação de *O Império das Marcas* pelo país, percebemos a necessidade de incentivar os pequenos e médios empresários a conecerem as técnicas adequadas para criação e gestão de marcas, pois observamos que muitas consultorias estavam excessivamente preocupadas com a venda dos trabalhos plásticos de “logotipos” e mídia de massa, apoiando-se em bases frágeis de branding, o que impedia que muitas empresas fossem capazes de identificar, explorar e controlar adequadamente as ameaças, riscos e oportunidades de suas marcas. A urgência era divulgar que a criação e manutenção de marcas competitivas não era apenas um caso de estética, ou de capital. Tratava-se muito mais de capacidade, inteligência e foco calibrado no mercado, utilizando muitas das técnicas das grandes corporações.

Então escrevi meu segundo livro: “*Grandes Marcas Grandes Negócios. Como as pequenas e médias empresas devem criar e gerenciar uma marca vendedora*”, lançado em outubro de 1997 e até hoje o único livro de marcas voltado aos negócios em desenvolvimento. De leitura simples e rápida, foi planejado para ser um guia de criação e gestão de marcas para quem não dispõe de muito tempo ou dinheiro para investir, mas necessita competir com empresas às vezes muito bem equipadas, com um nome,

desenho e posicionamento equilibrados. O livro é uma contribuição aos empreendedores, cuja segunda edição revista e ampliada também pode ser consultada gratuitamente no nosso site.

## O que esperar da terceira edição de *Branding*?

Quando a primeira edição foi lançada, em 2000, *Branding* parecia um título curioso, ou mesmo esnobe. Hesitei um pouco ao adotá-lo, mas acreditei que o termo acabaria sendo consagrado no Brasil, o que infelizmente aconteceu de forma vulgar, distorção que esta edição ampliada também pretende sanar. Havia livros muito bons sobre o tema no exterior, mas nenhum deles continha o DNA dos nossos problemas e características de mercado. Foi quando resolvi ampliar as pesquisas dos dois livros anteriores e avançar sobre o tema, o que também foi possível através do aprendizado conquistado em projetos de consultoria.

Se você está começando a sua jornada através do universo dos ativos intangíveis, *Branding* será um passo importante, e não apenas porque as marcas são os intangíveis mais complexos e de maior visibilidade organizacional. Este é um livro de alto teor prático para que você tenha acesso a inúmeras maneiras de encarar o desafio de criar e gerenciar marcas, com qualidade e um nível técnico bem acima da objetividade dos meus livros anteriores.

*Branding* também foi organizado para conduzir o leitor das preliminares ao clímax da administração de marcas, cutucando vários dogmas organizacionais nas quais se revelam e se revezam muitos sinais e códigos intangíveis, cruciais para a promoção e sustentação de símbolos competitivos. Cada leitor interpretará os sinais de maneira especial, mas devo alertar para a oportunidade de compreensão das marcas como elos da intensa malha de riqueza intangível das organizações. Assim, as três

partes do livro (criar, gerenciar e avaliar) foram divididas em tópicos, sendo mantida a técnica da objetividade jornalística para não desviar o interesse dos leitores mais afeitos a uma ou outra especialização.

Uma dica oportuna é que você não deixe de freqüentar o nosso site, que possui casos práticos sobre alguns projetos que executamos, além de artigos e notas sobre os casos ocorridos após a edição deste livro. Com cerca de trinta mil visitas e perto de dez mil documentos descarregados todos os meses, o site é um espaço aberto de pesquisas, freqüentemente atualizado com as novidades mais interessantes a respeito da criação, gestão e avaliação de ativos intangíveis. Por favor, sinta-se também à vontade para entrar em contato e esclarecer dúvidas.

Quero agradecer aos diversos leitores que me procuraram para fazer sugestões, além de pedirem apoio para os seus projetos de conclusão de cursos, dissertações e teses. Muitas dúvidas apresentadas foram utilizadas para o aprimoramento do livro, além do esclarecimento das questões de interesse médio dos leitores. O formato online de publicação também é uma resposta ao desejo da maioria dos estudantes e pesquisadores, os quais se queixavam da dificuldade de encontrar o livro.

A publicação *online* também pretende atender aos que precisam estudar, democratizando o acesso à obra de forma bastante diferenciada. Este livro é emprestado por um determinado período, e não vendido ou doado aos leitores. É certo que o formato não irá agradar àqueles que gostam da sensação de manusear livros, mas é importante levarmos em conta o imenso benefício que a iniciativa trará à maioria dos estudantes brasileiros.

Um agradecimento final aos inúmeros coordenadores dos cursos de graduação e pós-graduação que elegeram Branding como obra de referência para os seus cursos, o que também contribuiu para ampliarmos as pesquisas e aprimorarmos esta edição com inúmeras inclusões de pesquisas de ponta na bibliografia e notas.

São Paulo – SP  
Janeiro de 2006

# 1

## ALERTA: A CRISE DAS MARCAS

---

*Minha vida é monótona. Eu caço as galinhas e os homens me caçam. Todas as galinhas se parecem e todos os homens se parecem também. E por isso eu me aborreço um pouco. Mas se tu me cativas, minha vida será como que cheia de sol. Conheceria um barulho de passos que será diferente dos outros. Os outros passos me fazem entrar debaixo da terra. O teu me chamará para fora da toca, como se fosse música...A raposa calou-se e considerou por muito tempo o príncipe: Por favor,...cativa-me! Disse ela.*

*O Pequeno Príncipe  
Antoine de Saint-Exupéry*

---

Os consumidores brasileiros valorizam as marcas nas suas decisões de compra. Mesmo o apelo do preço baixo não é forte o suficiente para nos afastar do desejo de consumirmos produtos e serviços endossados por marcas conhecidas de confiança. Na verdade, e de modo geral, se o preço baixo tem algum poder para atrair as pessoas quando seu poder de compra está enfraquecido, isoladamente ele não tem força para reter a preferência dos consumidores. Sentimos mesmo um certo desconforto quando trocamos temporariamente as nossas marcas preferidas por bens ou serviços que simplesmente custam menos.

Num mercado em que os consumidores reconhecem e remuneram os valores que identificam nas marcas, um bom número de empresas tem

razões para comemorar, haja vista a profusão de marcas que nascem, crescem e se desenvolvem no Brasil. Mas nem tudo é motivo de festa. Há um desconforto crescente entre as indústrias detentoras de marcas de referência, de certa forma percebido pelo número crescente de críticas que se faz a muitas empresas, ao marketing, à propaganda e ao despreparo gerencial de um número crescente de executivos responsáveis pela gestão e comunicação de negócios.

Vida e morte são palavras que acompanham o presente e o futuro de qualquer negócio, em qualquer segmento, país e momento econômico. A média de vários estudos sobre o assunto aponta que algo entre 40% e 70% dos novos lançamentos e marcas não sobrevivem mais que um ano após chegarem ao mercado. Nossa experiência tem demonstrado que o maior ou menor tempo de vida de uma marca, na sua capacidade e meta de vender com lucros, é coisa visceralmente relacionada à capacidade gerencial das pessoas que administraram as marcas. Pense bem sobre todos os casos de fracasso de empresas que você conhece. Por melhores, tradicionais, ricas e relevantes que tivessem sido, muitas não resistiram, não apenas por causa das condições adversas do mercado. Em muitos casos, elas naufragaram graças à incompetência administrativa e falta de ética dos maus administradores.

Mesmo assim, muitos empresários preferem responsabilizar o excesso de crises econômicas e políticas no Brasil para justificarem ações nem sempre equilibradas para a administração de suas marcas. Mas se é fato que as crises econômicas afetam muitas marcas, também o é que freqüentemente verificamos o nascimento e crescimento de novos ícones de sucesso, eventualmente nos segmentos antes dominados por marcas de sucesso e elevado reconhecimento pelos consumidores.

Voltemos aos riscos. Por que marcas tradicionais, reconhecidas e valorizadas pelos consumidores têm prejuízos imensos ou desaparecem?

Elas morrem por esgotamento dos seus padrões, por causa das crises na economia ou são simplesmente assassinadas pelos maus gestores? Por que marcas reconhecidamente importantes para os consumidores baixam seus preços sucessivamente? Por que, na busca legítima por novos consumidores, as empresas muitas vezes resolvem desmerecer as impressões daqueles que mais admiram, valorizam e remuneram as suas marcas? Descobrimos que o maior problema é que muitas empresas se esquecem que as marcas só fazem sentido quando prometem, vendem, entregam e respeitam preferências.

O ano de 2005 foi particularmente desafiador para os gestores sérios de marcas. Dois fatos foram muito importantes, mas um deles, em especial, afetará duramente a vida de algumas marcas muito importantes. Em primeiro lugar, verificamos ao freqüentar diversos pontos de venda a proliferação das marcas próprias e o surgimento de uma série de novas marcas em diversas categorias, um bom número com um bom layout gráfico e produtos até de relativa sofisticação técnica.

Considerando que essas marcas estavam bem posicionadas em suas gôndolas, supomos que ou se tratavam de marcas dos próprios varejistas, ou eram versões popularizadas de marcas clássicas, então disfarçadas para competirem com as pequenas indústrias, as quais ganharam espaços consideráveis das marcas líderes, quem sabe até em função da barganha com os varejistas para o fornecimento de suas marcas próprias. De qualquer modo, identificamos uma situação atípica no fluxo de marcas no grande varejo, o que causará algum impacto nos lucros das grandes marcas.

Outro fato, agora mais importante, foi a consolidação da estratégia de maquiagem de produtos em dezenas de indústrias de bebidas, alimentos e limpeza, dentre outras em menor escala. O expediente vinha sendo utilizado desde 2004, inclusive com discrição por algumas marcas aqui e ali,

eventualmente flagradas e multadas pelos órgãos de fiscalização e defesa dos consumidores, fato que não impediu que a prática se disseminasse e fosse até “melhorada” nos meses seguintes, fazendo escola até entre as marcas próprias, recém-chegadas ao mundo competitivo das marcas supostamente sérias.

Foram publicadas dezenas de matérias sobre o assunto, em praticamente todos os jornais e revistas do país. Uma das reportagens foi feita pelo jornal Diário de S. Paulo<sup>1</sup>, que apurou que as multas acima de quinhentos mil reais não foram suficientes para impedir a maquiagem de produtos, prática que consiste na alteração da quantidade do produto sem informação correta ao consumidor.

A reportagem segue informando que o Idec (Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor) apurou que treze produtos alimentícios e de higiene pessoal de oito empresas tiveram o peso alterado, sem que o consumidor fosse devidamente avisado. Veja abaixo as marcas envolvidas:

Produto	Marca	Peso / Quantidade Original	Peso / Quantidade Diminuída
logurte desnatado de frutas	Corpus Light	500 g	420 g e, agora, 400 g
Fraldas descartáveis	Carrefour	18 un.	16 un. e, agora, 10 un.
Fraldas descartáveis	Carrefour	16 un.	14 un. e, agora, 8 un.
Fraldas descartáveis	Johnson Baby	16 un.	14 un. e, agora, 10 un.
Biscoito recheado	Mabel	200 g	170 g e, agora, 140 g
Biscoito de coco	Marilan	500 g	420 g e, agora, 400 g
Salgadinho	Doritos	86 g	66 g e, agora, 55 g
Biscoito Maria	Marilan	500 g	420 g e, agora, 400 g
Biscoito de leite	Marilan	500 g	420 g e, agora, 400 g
Biscoito de manteiga	Marilan	500 g	420 g e, agora, 400 g
Achocolatado	Muky	500 g	450 g e, agora, 400 g
Biscoito maisena	Marilan	500 g	420 g e, agora, 400 g
Sabonete	Lux	130 g	125 g e, agora, 90 g

<sup>1</sup> “Idec denuncia que empresas voltam a maquiar produtos”, Economia, Pág. B1, 27/10/05

As empresas têm o pleno direito de fazer modificações nas suas embalagens, bem como nas formas de apresentação, promoção e venda dos seus produtos e serviços. Trata-se de um direito indiscutível, e sobre o qual não existe vigilância dos órgãos de fiscalização cuja intenção seja cercear a concorrência saudável e legítima entre as indústrias. O problema, entretanto, é a possível artimanha das indústrias citadas que, ainda segundo a reportagem, são reincidentes, pois foram autuadas mais de uma vez pela mesma manobra.

O ardil reside num recurso muito simplista. Ao reduzirem a quantidade dos produtos, as empresas fazem uma economia imensa de escala, a qual, logicamente, não é transferida para o preço final da mercadoria, pelo menos não na mesma proporção das economias conseguidas. Após um barulho tremendo na mídia, as indústrias, que antes sequer informavam a redução nas embalagens, passaram a mencioná-las, em geral de forma discreta nos rótulos, e até em algumas ações nos pontos de venda. Pode até parecer que isso basta e que está na letra da lei, mas, do ponto de vista da gestão ótima de branding, trata-se de uma sandice colossal. Tanto isso é verdade, que algumas marcas igualmente flagradas voltaram atrás e venderam os produtos com a quantidade antiga, caso das marcas de sabão em pó Omo, Minerva e Brilhante, xampus e condicionadores do Laboratório Farmaervas, Macarrão Instantâneo Arisco e o salgadinho Fandangos, marcas também citadas pela reportagem. Outros 48 produtos, segue a reportagem, continuam no mercado com as quantidades reduzidas, os quais motivaram a autuação do DPDC (Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor), ligado ao Ministério da Justiça.

Se isso tivesse ocorrido na época do reinado estético das marcas, a situação poderia ter virado mais um daqueles jogos de empurra entre as indústrias e os órgãos de fiscalização. Todavia, pensando de maneira inteligente no significado do termo “imagem de marca”, a situação é tão grave que nem mesmo a lei será capaz de proteger as marcas que usam

esse estratagema. Diz uma portaria do DPDC que o aviso com a alteração no peso do produto deve ser proporcional ao peso da embalagem, ocupando 20% do seu espaço total. Essa informação deve ser dada por três meses. Ora, qual consumidor está calculando esse prazo com uma régua na mão? Quando o prazo começou e quando ele deveria terminar? Na referida matéria, por exemplo, uma consumidora informou que percebera que o sabonete de sempre estava acabando mais depressa. Imagine a frustração ao ler o aviso discreto na embalagem? Problema dela, que não leu as “letras miúdas do contrato?”.

Não achamos que essas marcas possam obter vantagens duradouras com o uso de artifícios, no limite das interpretações da legislação. Afinal, é muito mais fácil para o consumidor pensar que “até as suas marcas preferidas o traíram”, do que brigar na justiça por uns poucos gramas de produtos. Ao invés de ser um prejuízo financeiro, trata-se, muito mais, de um desafogo e um desrespeito à escolha pessoal do consumidor.

Claro, os interessados nos benefícios funcionais das marcas não vêm dessa forma. Os executivos podem até pensar que tudo isso é um exagero. Afinal, muitas planilhas demonstram justamente o contrário: as vendas cresceram; os custos caíram; as margens aumentaram. A questão é: tudo isso leva em conta a impressão e reação dos consumidores?

Esse caso lembra um pouco o que aconteceu no final da década de 80, quando começavam a pipocar os primeiros negócios ligados à terceirização, os quais trouxeram ganhos financeiros a muitas organizações, todavia à custa das oportunidades de controle da percepção dos aspectos de imagem de suas marcas. Por exemplo, ao terceirizarem o atendimento direto aos clientes através do call center, muitas empresas economizaram com pessoal, perdendo, entretanto, a oportunidade de controlar cada contato real entre a marca e os seus públicos, normalmente em condições críticas da relação (leia: Momentos da Verdade, adiante). Viciadas nas

economias proporcionadas pelo contato terceirizado, muitas empresas podem ter perdido oportunidades de construção de relacionamentos e aprendizado duradouro.

Um fato também importante e muito esquecido, é que as relações das pessoas com as marcas são sensoriais. Como o sentimento de “valor das marcas” existe e se sustenta apenas no plano emocional de cada pessoa, é suicídio pensar que as marcas, pertencendo aos consumidores, coexistem no mesmo plano da frieza dos objetivos empresariais, especialmente focados nos resultados financeiros de curto prazo, sejam eles legítimos ou truques de embalagem. Quando marcas fuleras praticam golpes, quase ninguém se surpreende, já que é o preço a pagar pelas vantagens de curto prazo. O problema, então gravíssimo, é quando constatamos que marcas importantes e valiosas utilizam recursos velhacos para encobrir a provável falta de compreensão da gestão de branding.

Vamos repetir para ficar bem claro. Na maioria dos casos, a continuidade das marcas depende fortemente tanto da maneira como a marca é formulada e comunicada, quanto da forma como ela é recebida e julgada pelos públicos que sustentão ou não a imagem das marcas no mercado. Nossa alerta avança sobre outros problemas que envolvem as questões éticas, e alguns casos são terrivelmente lamentáveis.

Antes da Enron, Worldcom e do Vioox, em outubro de 2004, do Banco Santos, e até mesmo do Partido dos Trabalhadores em 2005, tivemos milhares de casos rumorosos, nos quais muitas marcas, antes respeitadas, naufragaram espetacularmente. Foi o caso da marca paulistana Botica ao Veado D ‘Ouro, farmácia de manipulação nascida em 12 de maio de 1858, que sofreu o horror de ver o seu patrimônio de imagem cair em desgraça quando a empresa foi fechada pela Vigilância Sanitária. O Laboratório Veafarm – fundado pelos donos da Botica em 1959 – produziu em 1998 cerca de um milhão de comprimidos inócuos que foram vendidos como

Androcur, remédio indicado para o tratamento do câncer de próstata. Dez pacientes que morreram na época podem ter tido a morte acelerada por terem ingerido o placebo, conforme matéria publicada no jornal *Gazeta Mercantil*<sup>2</sup>.

Dos cerca de duzentos funcionários nos bons tempos, restaram pouco menos de cinqüenta quando a crise estourou. Os salários deixaram de ser pagos em dia, assim como os fornecedores. O número de fórmulas manipuladas por mês, que oscilava de dezoito a trinta e duas mil, caiu para uma média de três mil. O faturamento despencou 80%, já que não havia mais consumidores e as boas lojas da marca nos melhores shoppings da cidade haviam sido fechadas. Embora a empresa alegasse inocência, o escândalo foi tão grave que praticamente condenou a marca Veadão D'Óuro ao desaparecimento.

Para um mercado altamente complexo e volátil como o brasileiro, gestão de marcas não é, definitivamente, coisa para amadores, especuladores e manipuladores. O paradoxo dos conflitos e dilemas de muitas marcas, é que enquanto nos mesmos segmentos muitas sobrevivem e crescem, outras simplesmente desaparecem, deixando perplexos consumidores, funcionários e fornecedores. Embora as exceções tenham deixado lições importantes, erros continuam sendo repetidos pela maioria dos executivos.

## Varejo Brasileiro

Em meados de 1999 observamos, atônitos, o “assassinato” das marcas Mappin e Mesbla. Por razões que não nos cabe julgar, imaginamos que uma das muitas causas da degradação das duas marcas foi a falta de dimensionamento do brand equity que os dois nomes possuíam. Para os

---

<sup>2</sup> 29 de abril de 1999

consumidores brasileiros, essas marcas representavam muito mais que a capacidade, ou limite, do varejo em vender barato. O trauma causado à marca Mappin, então, foi ainda mais surpreendente. Símbolo do prazer do paulistano em fazer compras, ou mesmo como referência de um estilo de varejo que a cidade conseguiu construir e promover ao longo de décadas de sucesso, a rede foi simplesmente reduzida a uma série de experimentos absurdos de comércio pouco antes da quebra, por exemplo, como cafeteria em pontos distantes das lojas, o que revelou o desconhecimento a respeito do posicionamento da marca e os valores que ela transmitia aos seus consumidores.

Ficou a impressão de que os responsáveis pela queda da Mesbla, e principalmente do Mappin, não sabiam muito bem no que estavam se metendo, com quais valores estavam lidando. Sei que pode ser um pouco tarde para lembrar, mas talvez bastasse entender o que representam as marcas Macy's e Bloomingdale's para os nova-iorquinos (e muitos brasileiros também), para medir aquilo que poderia ser feito com esses dois símbolos do varejo brasileiro.

O curioso é que redes importantes posicionadas por vender pelo preço mais baixo (G. Aronson, Casa Centro e Lojas Brasileiras, entre outras) desapareceram e não deixaram tantas lembranças na mente dos consumidores (com a provável exceção da G. Aronson), como deixaram Mappin e Mesbla. Paradoxal é observar que, enquanto muitos nomes naufragaram, outros conseguiram se sustentar ou mesmo crescer, sendo até alvos de interesses estrangeiros. É o caso das Lojas Renner, comprada pela JC Penney, em 1999, o mesmo ano em que foram enterradas outras marcas do setor. Também ainda não percebemos problemas no Magazine Luiza, Ponto Frio, Lojas Marisa, Lojas Cem e Casas Bahia, todas contemporâneas do Mappin e Mesbla. A boa administração é fator crucial para o desenvolvimento sustentado das marcas, e, portanto, apenas o tempo dirá se as marcas sobreviventes conseguirão avançar com lucros ao longo dos anos, embora já sejam vitoriosas por terem sobrevivido ao Mappin e Mesbla.

O fato é que 1999 pode ter marcado a mudança do “padrão” das lojas de departamento no Brasil, substituído pelos novos modelos lançados pelos hipermercados, shoppings e Internet. Mas, mesmo um sistema consagrado como o shopping center pode demonstrar sinais de esgotamento. Enquanto no Brasil eles insistem em dificultar a vida dos consumidores, por exemplo, investindo menos em segurança e mais em fontes alternativas de receitas associadas a serviços de baixa qualidade, inclusive através da cobrança descarada pelo estacionamento que obriga os consumidores a encararem filas e peregrinarem pelos shoppings em busca de um caixa aberto. Ou seja, ao invés de os shoppings se desenvolverem através dos seus atributos de relevância, por exemplo, oferecendo mais espaços, conveniências, conforto e segurança eles resolveram partir para o “negócio de estacionamentos”, criando despesas, novas preocupações e dificuldades para os consumidores. Em algum momento a conta vai ser reapresentada a essas marcas.

Além dos riscos oferecidos pelos hipermercados, cada vez mais com layout de lojas de departamento, nos Estados Unidos também está se consolidando um novo padrão. Como os consumidores parecem dar mostras de não quererem mais investir seu tempo com as compras, estão optando por procurarem um lugar onde possam estacionar perto das lojas, comprar e fazer outras coisas sem ter que percorrer o shopping inteiro. Além disso, também aumentou a concorrência com o comércio eletrônico.

Antes de assassinarem as marcas Mappin e Mesbla, seus controladores poderiam ter estudado os valores essenciais dos nomes, adaptando-os à nova realidade econômica, quem sabe até combinando o varejo de rua com a Internet, como fez a Lojas Americanas, que tem mostrado resultados e competitividade. Se marcas surgidas do nada, como a Amazon Books e Submarino têm obtido sucesso na Internet, imagine nomes conhecidos como a Mesbla e Mappin vendendo, por via eletrônica, os padrões que as fizeram ser reconhecidas e admiradas pelos consumidores brasileiros?

O fato é que não existe imagem de marca à prova de balas. A inteligência é fundamental, além da atenção constante dos executivos, que devem impedir que eventuais acidentes de percurso maculem a imagem e a credibilidade, construídas duramente ao longo de décadas. Por exemplo, em março de 2005 a marca Porto Seguro, sem sombra de dúvida um nome de alta credibilidade no seu setor, foi surpreendida pelo comportamento inadequado de alguns dos seus executivos, os quais, aparentemente, não se preocuparam com as consequências dos seus atos para a marca e a organização.

## A Guerra das Garrafas

Constatamos que a alavancagem e proteção da imagem da marca dependem muito mais de atenção e inteligência do que dinheiro. Mesmo as marcas estruturadas e ricas podem demonstrar alguma falta de sentido dos seus esforços e gastos de branding, às vezes megalomaníacos. Eis a provável questão na mente de muitos consumidores, quando souberam da “fusão” das marcas Antarctica e Brahma, em julho de 1999. A Brahma quis comprar a Antarctica para tirá-la do caminho ou agregar o fluxo de caixa da concorrente para a sobrevivência de ambas? Qual marca foi a grande vencedora da “guerra das cervejas” travada na década de 90?

Para entendermos adequadamente o momento econômico que fez surgir a AmBev, é preciso recorrer ao retrospecto feito no livro “Natureza Emocional da Marca” (Negócio, 1999), escrito pelo consultor José Martins. Aproveito para fazer uma ressalva. José Martins e José Roberto Martins são pessoas absolutamente diferentes, que trabalham com enfoques e idéias igualmente diferentes sobre as marcas. A semelhança dos nomes é uma mera coincidência.

José Martins relata que, até o final da década de 70, Brahma era sinônimo de cerveja. Alguns anos sem uma imagem definida, no entanto,

fizeram com que as concorrentes avançassem sobre a sua participação de mercado. Suas campanhas ora exaltavam a qualidade do produto, ora buscavam depoimentos inadequados de artistas como Ivan Lins e Elba Ramalho. A Antarctica aproveitou a indefinição de posicionamento da Brahma e desenvolveu uma campanha em cima da imagem natural de tomar cerveja, com o slogan “Nós viemos aqui para beber ou para conversar?”. A marca cresceu de forma consistente e chegou, em 1990, à posição de líder, com 60% da preferência do consumidor e 49% da participação no mercado.

A Antarctica abandonou o posicionamento vitorioso, quando trocou o espírito de suas campanhas deteriorando a imagem da marca. Os novos filmes colocavam o Pinguim em evidência, que saía da garrafa e dava uma volta na neve. Talvez tenha sido coincidência, mas a participação de mercado caiu de 49% para 42%, num curto período de nove meses, quando a empresa voltou a tirar um pouco mais de sangue do seu posicionamento.

Por seu lado, a Brahma contra-atacou, posicionando a marca como a “No. 1”, quando passou de aproximadamente 30% para 35% do mercado. Apesar de ser um posicionamento menos potente do que o uso do arquétipo “Expansão”, a imagem de “Líder Visionário” chamava para a celebração e a marca ganhou alguns pontos de mercado.

Com a chegada da Copa do Mundo, em 1994, a Antarctica aproveitou para reposicionar a marca, colocando no ar estrelas internacionais como Ray Charles cantando, e Kim Basinger fazendo uma feijoada. Daniela Mercury não aparecia mais como a alegria do povo, mas num clima de estrelismo numa bizarra parceria com Ray Charles. Embora tivesse o maior *recall* da Copa, as vendas continuaram a cair (de 32% para 28% no período). A Brahma conseguiu crescer no mesmo período, porque as pessoas associaram a No. 1 a Romário e Bebeto, que reforçavam a imagem de liderança da marca.

Além da concorrência, o fato é que o embate entre as duas marcas contribuiu bastante para elevar a cerveja tipo pilsen à categoria de commodity no Brasil, além de ter aberto espaço para o crescimento de outras marcas, incluindo: Kaiser, Skol, Schin, outras, bastante beneficiadas, mesmo com a abertura do mercado brasileiro às marcas estrangeiras, quando nomes até então estranhos como Budweiser, Miller, Heineken e Corona chegaram para tomar mais um pedaço no mercado *premium* brasileiro, onde realmente estão os lucros do setor. Esse filão levou a Ambev e as pequenas marcas artesanais a investirem pesadamente em produtos diferenciados, lançando marcas com altíssimo teor de branding e imagem elitizada, tudo para enfrentar a concorrência alienígena e solucionar o paradoxo da comoditização da bebida, cujas sementes foram lançadas durante a “guerra das cervejas”.

Voltando à Antarctica, ela continuou sua trajetória de degradação, comunicando-se por “tentativa e erro”, até poucos dias anteriores à AmBev. Só para lembrar: “Tribo Global” e “São Paulo, a capital da Antarctica” coincidiram com uma participação de mercado que caiu de 24% para 18%, chegando a 1998 com 14%, momento que culminou com o reposicionamento da marca Bavária, até então um nome *premium* restrito ao público das classes A e B e concorrente direto da marca Cerpa, nomes que poderiam brigar em pé de igualdade com qualquer marca estrangeira caso fossem bem posicionados na categoria.

A marca Bavária foi criada em 1991, posicionada no segmento *premium*. Em dado momento de 1997, e também de forma bizarra, ela sobreviveu como agente duplo, endossando tanto o produto *premium* quanto o popular (versão pilsen), então comunicada como a “cerveja dos amigos”, sendo bem-sucedida em volume de vendas com o tema, rapidamente alcançando o patamar de 10% de participação de mercado, ainda que para isso tenha gasto uma fortuna em comunicação para alcançar lucros pífios com o esforço, o que se refletiu nas demonstrações

financeiras da controladora. A Bavária tinha *share*, mas aparentemente era de baixa lucratividade, pelo menos até ter entrado em um pacote de compensação determinado pelo CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) como parte das exigências para aprovação da associação entre a Brahma e Antarctica. A marca acabou nas mãos da Molson, o que, em tese, equilibraria a concorrência em torno da Ambev.

A Bavária parece ser uma marca fadada aos desvios de branding. Em julho de 2005 surgiu uma nova versão, aparentemente com o propósito de resgatar sua condição de marca de alta imagem. Trata-se da Bavaria Premium, cerveja pilsen do tipo “puro malte”, vendida por cerca de R\$1,10 a lata de 350 ml. nos supermercados, preço ligeiramente inferior às marcas de valor idêntico de imagem, como Muller Draft, Kaiser Summer Draft e Bohemia, dentre outras.

Voltemos a périplo histórico. Enquanto o processo autofágico doméstico caminhava (Bávaria tomando *share* e *price premium* da marca Antarctica), o rótulo Antarctica seguia a sua sina de tentativa e erro de reposicionamento, desta feita lançando o “Onde tem festa tem Antarctica”, em fevereiro de 1999. Até o advento da AmBev, sua participação de mercado era de 23,1%, cabendo 48,5% à Brahma, 15,2% à Kaiser, 8,5% à Schincariol e 4,7% à outras marcas, incluindo as cervejarias artesanais.

Os dados de 2004, segundo o jornal *Valor Econômico* de 11 de outubro, revelam que das três principais marcas de cervejas do país, Molson e Schincariol perderam mercado, enquanto a Ambev aumentou sua participação. A Molson, também a dona da marca Kaiser, tinha 10,7% de *share* em agosto, caindo para 10,3 em setembro. A barulhenta “Nova Schin”, comemorada como o fenômeno de marketing do ano, caiu de 13% para 12,6%, enquanto a Ambev subiu de 66,4% para 67%, lembrando que se tratam apenas de indicadores de volume de vendas, e não de sucesso da imagem das marcas, como vimos, algo bastante diferente.

A reportagem destaca o fato de que a Nova Schin, um ano após o seu lançamento, ganhou participação de mercado, mostrando participação de 11%, contra 9,7% em setembro do ano anterior. Dado o investimento cavalar em marketing, além do volume de capital exigido em infraestrutura e custos de distribuição, é temerário argumentar que a pífia elevação de participação pode ser sustentada com níveis competitivos de lucratividade, em especial devido à percepção de commodity da categoria pelos consumidores. Além disso, é preciso investigar se a marca ganhou corpo suficiente para progredir sem ser inflada continuamente por investimentos em comunicação, para além de sua capacidade real de entregar lucros sustentados.

Antes de ir em frente, observe também que as marcas Brahma e Antarctica somavam 71,6%, sendo 23,1 da Antarctica e 48,5% da Brahma. Segundo a reportagem, a Ambev somava 67% em setembro de 2004, aí incluídas todas as suas marcas, inclusive a líder Skol. O critério de participação de mercado é bastante raso como prova de valor das marcas para os consumidores, mas tem peso, pois, segundo os critérios da Nielsen, cada ponto vale cerca de cem milhões de reais. Só falta dizer quanto custa conquistar e sustentar esse volume. Consideramos o critério um indicador meramente referencial, visto que ele não é denominador de lucro, competitividade ou excelência, tudo porque seria preciso combiná-lo com outras métricas e custos para avaliar se tal marca é melhor, maior ou mais desejada que outra.

De qualquer forma, seria preciso escrever um livro inteiro para investigar, estudar e descrever tudo o que aconteceu com duas das marcas mais admiradas do Brasil. É duro especular que a Antarctica se vendeu para a Brahma porque quase falou. Todavia, depois de ver os equívocos no posicionamento e reposicionamento de ambas, somos levados a acreditar que a histórica “guerra das cervejas” fez muito bem para todas as marcas concorrentes da Ambev.

A lucratividade do setor também é um mistério. É claro que o negócio dá dinheiro, mas parece que ele está atrelado a uma espécie de poço sem fundo de bom senso, no qual a custosa adrenalina da propaganda se tornou um vício. A constante guerra de preços só parece ter despertado e multiplicado o sentimento de commodity entre os consumidores brasileiros de cerveja, aumentando sua cobiça inesgotável por marcas baratas. A saída, ao que parece, pode ser a segmentação do produto, com tipos diferenciados e, certamente, mais caros. De qualquer modo, tudo indica que a Inbev será a empresa com muito mais a perder, principalmente quando as restrições à propaganda de cerveja forem aplicadas.

Outros sinais de alerta vêm de lugares diferentes. Por exemplo, de uma matéria publicada na revista Embalagem Marca<sup>3</sup>. O trabalho revela que o brasileiro vem abrindo a cabeça e o bolso para consumir outros tipos de cerveja que não o pilsen, responsável por 99% da produção cervejeira nacional. O movimento foi capitaneado por representantes de dois extremos do mercado. No primeiro, encontramos as grandes cervejarias, que encontraram nas cervejas especiais a esperança de recuperar margens perdidas na guerra de preços das pilsen. No outro extremo, encontramos as microcervejarias, segmento que tem se desenvolvido no país, justamente por conta da insatisfação dos consumidores com a comoditização do setor.

É inegável a qualidade de criação e gestão de marcas das grandes indústrias de cerveja, mas também é bastante discutível o método pelo qual elas administram suas marcas, por exemplo, evidenciando nos trabalhos de comunicação o valor de imagem de marca, muitas vezes de maneira que também atinge crianças e adolescentes.

A reportagem também cita o exemplo da marca Bohemia Weiss, edição limitada de cerveja de trigo da Ambev, lançada numa embalagem

---

<sup>3</sup> Um viva às diferenças, pág. 28, setembro de 2004

especial no fim de 2003. A partida de quase 650 mil unidades, prevista para durar um quadrimestre, durou menos de um mês nas gôndolas, “fenômeno” que obrigou a Ambev a incorporar a marca à sua linha, além de lançar outras variedades. No final de 2005 era difícil encontrar o “fenômeno” na maioria dos grandes varejistas de São Paulo.

Os analistas podem avaliar esse fato de várias maneiras, muitas das quais, inclusive, favoráveis à assertividade da Ambev em lançar-se ao segmento *premium* para recuperar suas margens, não se esquecendo, porém, que o movimento da Ambev em direção ao mercado *premium* ajudará proporcionalmente as microcervejarias, fato que eles já devem ter percebido.

Pode ser também oportuno não esquecer a vaidade excessiva da organização, que sempre se gabou de sua extrema competência e alta inteligência gerencial. Nos tempos da guerra com a Antarctica, enquanto sua política de branding e comunicação afogavam sem parar as margens de todas as marcas pilsen (e talvez até dos refrigerantes), seus executivos comemoravam incrementos de pontos de *market share*, muitas vezes comemorados nos camarotes da Sapucaí. Enquanto a empresa ganhava muita gordura financeira (volume sem qualidade), seus concorrentes ganhavam massa financeira (músculos), contando, inclusive, com a promoção da categoria pilsen bancada pela Ambev. Poucas marcas ganham dinheiro de verdade como commodities. Prova é que a Ambev só resistiu até ser incorporada pela Interbrew em 2004, formando a Inbev.

Em situações como essa ocorre o “sentimento de commodity”, teoria que desenvolvemos nos últimos anos após observarmos e estudarmos alguns cenários de embate de preços de marcas em algumas categorias. Concluímos que as guerras de preços, promoções ou descontos, quando ultrapassam determinado ponto de equilíbrio de imagem, levam os fabricantes a uma espiral descendente e interminável de depreciação

dos seus valores de imagem, resultando na baixa de associações positivas dos consumidores e na decadência das relações entre o mercado e essas marcas. Por meio de algumas simulações e cálculos, é possível constatar que produtos antes diferenciados e valorizados pelo mercado passaram a integrar as listas de compras como commodities. Nessa condição, não existe espaço para mais do que uma marca vender com margens superiores, restando às outras a composição de um *mix* maior de produtos para sobreviver nas gôndolas.

Isso ocorre porque uma infinidade de erros de branding fez com que marcas, antes bem posicionadas, se tornassem pouco lucrativas e acabassem se digladiando sem critérios lógicos, vendendo produtos que já foram assimilados pelos consumidores como sendo de “baixo valor agregado”, para os quais as decisões de compra serão fortemente baseadas no fator preço e não no fator “imagem de marca”. Portanto, as associações nessas e em outras categorias foram mortalmente feridas. Nesse processo interminável de guerra de preços, combinado com reduzidas chances de alguma diferenciação percebida e desejada pelos consumidores, muitas empresas tendem a registrar quedas nas vendas, redução significativa nas margens e maior dependência das vontades dos varejistas para sustentarem sua presença no mercado. Simultaneamente, ocorre a elevação dos gastos de comunicação, na tentativa de recuperar o prestígio de imagem, além das margens perdidas, o que normalmente não é possível de forma duradoura e sustentada.

A exemplo de uma infinidade de marcas importantes em diversas indústrias, as vidas de Brahma e Antarctica chegaram a um ponto em que parecem ter ficado monótonas. Elas ainda caçam os consumidores e os consumidores as compram por comprar, já que não são poucos aqueles que acreditam que a melhor marca de cerveja é a menos cara ou a mais gelada na hora da compra. Por isso, todos se aborrecem um pouco, embora haja muito barulho da comunicação em torno dos símbolos. É evidente

que as marcas da Ambev possuem uma legião de admiradores, mas aparentemente isso não tem sido suficiente para sustentar a organização, que teve que apelar para o capital internacional para sobreviver.

Quando as marcas se distanciam das associações dos seus consumidores e são percebidas como commodities, cedo ou tarde o impacto negativo recai sobre os resultados financeiros. É quando as empresas não conseguem mais gerar lucros com a suas marcas, e partem para o tudo ou nada, na maioria das vezes com medidas ininteligíveis pelos consumidores, os quais se abrem cada vez mais às novas experiências de marcas e, nesse estágio, dificilmente as empresas conseguem reencontrar os lucros sustentados, o que quase sempre resulta na venda total ou parcial do negócio, além do endividamento de longo prazo. As marcas que trocaram o valor da imagem pela maquiagem vão compreender isso cedo ou tarde.

Qual terá sido a lógica da Ambev, exceto pela oportunidade de comprar a então combalida Antarctica e incluir as suas marcas no portfólio de marcas da então Companhia Cervejaria Brahma? Conforme dados publicados na revista Carta Capital<sup>4</sup>, a situação financeira de Antarctica e Brahma era a seguinte até o primeiro trimestre de 1999:

Margem Operacional %		
Ano	Antarctica	Brahma
1996	10,3	16,6
1997	6,7	14,4
1998	5,5	5,5
1999	-3,5	1,3

*Margem operacional: resultado operacional sobre receita líquida*

---

<sup>4</sup> 21 de julho de 1999

O futuro da Ambev dependerá cada vez mais da sua competência em reposicionar suas marcas, além de posicionar novas e amortecer a idéia do sentimento de commodity da categoria pilsen. Especulamos que a empresa já caiu na armadilha da liderança, e continuará a fazer aquisições (implícitas e explícitas) para controlar os canais de distribuição e lançar inovações, sistematicamente. Um exemplo foi o bom trabalho no varejo com a marca “Chopp Brahma”, que consolidou sua liderança em segmento lucrativo, bem antes que os seus concorrentes pudessem conquistar pontos de venda, corações, mentes e bolsos dos consumidores ávidos por produtos de valor verdadeiro.

Olhar alguns exemplos internacionais pode ajudar a compreender as estratégias que devem ser seguidas pela Ambev. O caso mais recente de sucesso de marca estrangeira em terra estrangeira foi o da mexicana Corona, que conquistou fãs nos Estados Unidos, o que fez com que metade do seu capital acabasse nas mãos da Anheuser-Bush, dona da poderosa Budweiser, que não resistiu ao inteligente programa de posicionamento da marca em território americano.

Na contramão do acerto com o Chopp, a Ambev, através da Inbev, prometia em março de 2005 internacionalizar a marca Brahma, possivelmente outra de suas manobras de sobrevivência das margens da marca, todavia com chances muito remotas de sucesso em longo prazo, que, de fato, é o que faz a diferença em branding. As marcas internacionais de cerveja estão bem posicionadas. Apesar de suas características de qualidade, imagem e reconhecimento de marca, especulamos que o branding da Brahma não foi adequadamente posicionado para disputar com competitividade no mercado global, inclusive porque, antes de ser uma novidade, a investida é uma reincidência. Na década de 80 a marca já experimentou o avanço internacional frustrado com a marca Chopp Brahma.

## O marketing e a gestão da crise das marcas

Mas o grande problema, agora global, da marca Brahma não é apenas a queda das suas margens (*price premium*). A Schincariol teve um sério contratempo de imagem em 2005, quando toda sua diretoria foi presa pela Polícia Federal, numa retumbante aplicação da lei, já que era acusada de sonegar impostos e adotar práticas ilegais de comércio. Embora a Ambev tivesse recebido enorme punição fiscal à mesma época, seu tratamento de imagem foi bem menos traumático. Mesmo com o revés, a Schincariol aumentou a participação de mercado em quase 1% após o “incidente”, provando que o brasileiro não apenas gosta muito de cerveja, como também não se importa com as mazelas dos administradores de suas cervejas preferidas, desde que eles garantam que elas sejam entregues no preço e na temperatura correta. Prova, também, que a concorrência no setor continuará a ser agressiva por bastante tempo. Mas o problema não está apenas nos limites da vontade de ganhar das cervejarias.

Cigarros e bebidas, dentre outros produtos, estão com os dias contados na mídia, e mesmo nos pontos de venda. Em breve, os anunciantes terão pouquíssimos recursos de comunicação, senão apenas a lembrança e estima das marcas pelos consumidores. No caso de bebidas alcoólicas o desafio é o incentivo ao consumo responsável, que, por enquanto, não passa de uma tímida advertência nas embalagens ou anúncios, providêncial quase beirando a hipocrisia. O que precisamos comprovar é o controle presencial dessas marcas no consumo entre adolescentes nos bares próximos às escolas, festas e praias, dentre outros espaços juvenis, freqüentemente projetados nas campanhas do setor, inclusive nos estádios de futebol.

Para termos uma idéia do tratamento das indústrias para essa questão, em dezembro de 2005 a Ambev fez publicar anúncios de página

inteira em jornais de grande circulação<sup>5</sup> o seu programa de “consumo responsável”, intitulado “É mais divertido ir e voltar”, para o qual adotou a figura de um boomerangue (sic). A não ser pela relação óbvia com o nome do programa, o uso de um bumerangue para o programa soa estranho. Quem pesquisar um pouco mais descobrirá que o instrumento foi descoberto no Egito, onde, acredita-se, era utilizado apenas para fins esportivos. O objeto também foi utilizado por outros povos, mas foram mesmo os nativos da Austrália (aborígenes), os quais o consagraram como brinquedo e como arma de arremesso e caça. Ou seja, o bumerangue divide, mas também pode matar.

É oportuno o uso de um símbolo lúdico para um propósito sério, mas a escolha do objeto mostra a Ambev mais uma vez marcando o estilo biaberto de sua comunicação, como verificamos nos seus comerciais de tv à mesma época do anúncio citado, no qual propaganda da Brahma (levada ao ar inclusive nos intervalos do programa Globo Esporte, na hora do almoço), já em alusão à copa do mundo, misturava cerveja com jovens jogando bola, os quais ficava difícil distinguir visualmente se tinham dezoito, dezenove, vinte anos ou ainda menos. Ainda citando a campanha, verificamos no texto a intenção de falar com os jovens, por exemplo, no seguinte fragmento: “O boomerangue vai lembrar de chamar um amigo da vez para levar a galera pra casa depois da balada. Nesse dia, esse amigo vai beber refrigerante ou Líber, a cerveja que tem 0,0% de álcool”. Outro fragmento: “Vai lembrar o comerciante de não vender bebida alcoólica para menores, porque isso é contra a lei e contra a ética. E vai lembrar a todo mundo que bebida existe só para dar prazer”.

Um anúncio desse nível e linguagem, publicado em jornal de negócios, tem também a intenção de marcar território favorável à imagem

---

<sup>5</sup> Valor Econômico, p. A7, 26/12/2005

institucional da Ambev, que tem o grande desafio de sustentar sua marca, mesmo promovendo produtos que podem oferecer riscos à sociedade. É evidente que nenhuma marca de cerveja gostaria de ser inteiramente associada a bebedores ocasionais responsáveis, normalmente adultos, os quais bebem pouco e precisam de apelos mais elaborados para serem seduzidos pelas marcas. Commodity é coisa para quem não liga, ou para aqueles que não podem pagar pelo melhor.

Marcas, antes livres das más associações, tiveram que rebolar para mostrarem o seu lado bom, sendo esse o caso dos refrigerantes, salgadinhos, doces, e sanduíches. A vigilância do mercado é tão grande que, em alguns casos, chega a ser proibida a venda desses produtos em escolas e até mesmo na vizinhança. Mesmo a titânica McDonald's demorou um pouco para engatar seu “cardápio natural”, sendo, inclusive, protagonista de um documentário de grande sucesso, no qual um consumidor viveu um mês inteiro apenas com a dieta calórica da lanchonete, com terríveis consequências, tudo plenamente documentado.<sup>6</sup>

Quanto mais as empresas desses setores retardarem a fixação positiva de suas marcas e associações na mente dos consumidores, quanto mais elas confundirem a mente das pessoas com a extensão exagerada de marcas, quanto menos investirem no pós-venda e deixarem de assumir sua responsabilidade social, mais estarão próximas das dificuldades financeiras e do enfraquecimento quase irreversível. Se a marca não possuir forte imagem junto aos consumidores, o que restará? Ainda, se as margens da cerveja pilzen estão comprometidas, o que será das outras marcas do setor? Existe mercado *premium* para todas?

Muitos investidores se apoiam nas métricas convencionais de performance. Não é incomum que muitas empresas, inclusive as cervejarias, mostrem lucros financeiros impressionantes nos seus balanços,

---

<sup>6</sup> Super Size Me, Morgan Spurlock

contrariando muitas ameaças estratégicas aqui comentadas. Ainda não é o momento de aprofundarmos essa questão, mas é oportuno imaginarmos a respeito dos motivos que levam as “organizações de sucesso” a venderem o seu capital para empresas estrangeiras quando, afinal, todos os fatos revelam o sucesso.

Quando não são as fusões, aquisições ou investimentos pesados e duvidosos em comunicação, os apelos às extensões e ao preço baixo são causas para a queda das vendas de muitas marcas, quase sempre ocasionando a comoditização. Com relação aos cortes de preço, ao contrário do que acredita um grande número de executivos de marketing e empresários, o uso sistemático do recurso acaba mesmo é deteriorando a imagem das marcas. Quando a marca não consegue mais sustentar o prêmio do seu preço, é sinal claro que ela está se transformando em rótulo.

Um exemplo que muitos devem se lembrar foi o “Saldão Mappin” no Anhembi, São Paulo, quando a loja, coincidentemente pouco antes de quebrar, alugou o maior centro de exposições do país para fazer uma “liquidação revolucionária”, à época saudada com louvores pela mídia, analistas de investimento e marketing. Como se viu, a experiência não colaborou para salvar a marca e a sua imagem. Embora a lição seja importante, isso não impediu que a ainda vigorosa Casas Bahia utilizasse o mesmo expediente. Como a marca está posicionada por vender barato, faz sentido o atacadão anual. O desafio de marcas com esse perfil é equilibrar preço, volume, investimento e lucratividade. Bom para o megavarejo, péssimo para as indústrias, especialmente para aquelas com crise de branding.

O escritor David Aaker<sup>7</sup>, já dava pistas sobre essa situação: “[...] os profissionais de marketing percebem que uma ênfase crescente sobre

---

7 Marcas-Brand Equity-Gerenciando o valor da marca, Negócio Editora, 1998

o preço, freqüentemente envolvendo o uso excessivo de promoções e descontos, está resultando na deterioração das indústrias, transformando-as em áreas de negócios assemelhadas a commodities". Preocupados com o elevado óbito de indústrias, muitos executivos de marketing e marcas trabalham em sentido contrário, incentivando e promovendo as atividades de construção e sustentação de marcas, por exemplo, valorizando os fatores de diferenciação. O grande problema, entretanto, é que os esforços de construção e sustentação de marcas requerem tempo, o que de um modo geral cansa a paciência das empresas, ocasionando a interrupção dos programas de gestão realmente eficazes para a sustentação das marcas.

Empresas bem estruturadas procuram compensar a impaciência desenvolvendo sistemas exclusivos para a gestão de suas marcas, o que pode minimizar alguns riscos. Um cargo em ascensão no mercado de trabalho é o "gerente de marca", supostamente criado para ser o guardião dos ativos e o farejador dos riscos potenciais, muito antes da percepção visual dos problemas, quando, em geral, pouco se pode fazer.

O fato é que os gerentes de marca e outras pessoas-chave são, com elevada freqüência, submetidas a uma rotatividade regular, de forma que podem esperar permanecer nas suas posições por um pequeno período, algo em torno de dois a três anos, o que se torna, portanto, o seu horizonte de vida corporativa, no qual não vale a pena correr riscos, por exemplo, de ousadia e enfrentamento dos czares do pedaço. Fato pior é que durante esse curto período, os executivos são sistematicamente avaliados com base nos resultados financeiros e de mercado de curto prazo, dentre outras medidas pontuais de performance. Dados os sinais de esgotamento de muitas marcas, é oportuno refletirmos brevemente sobre o papel da comunicação.

## A comunicação e as crises

Infelizmente, tudo aquilo que não pode ser quantificado tem uma baixa percepção de valor para os investidores e empresas excessivamente orientadas para o lucro rápido, o que é lícito e necessário até certo ponto, mas acaba se tornando um problema ao constatarmos que muitos sistemas vigentes de avaliação de performance das empresas pouco servem para medir a eficiência e o valor das marcas e demais intangíveis. Ao contrário, as métricas erradas de sucesso acabam criando muitos elementos disparadores que cooperam para extinguir nomes de valor. Outro exemplo. Enquanto muitos acionistas exigem e se contentam com informações trimestrais, o fato é que os ativos intangíveis requerem tempo estratégico maior do que três meses para mostrarem seu valor, possibilidades e riscos. A idéia que defendemos é que esses ativos, além de exigirem a gestão integrada da organização, também contem com métricas exclusivas de avaliação de resultados.

O branding precisa de recursos e esforços intensos de marketing e comunicação para ser adequadamente implementado, não apenas em uma determinada ocasião da vida das marcas, mas durante toda a sua existência. Segundo o escritor Frederich F. Reichfeld<sup>8</sup>, as empresas perdem, em média, e sob condições normais, 10% dos seus consumidores a cada ano, o que é pouco, se comparado – na avaliação do próprio Reichfeld – ao custo de se conseguir um novo consumidor, estimado em cinco vezes mais que o custo para mantê-lo.

Ao perderem cerca de 10% dos consumidores a cada ano, em cinco anos as vendas podem encolher à metade, isso caso fosse realmente possível garantir que a massa de consumidores de uma mesma marca não se renova, ou mesmo ignorar que existe a substituição da massa tradicional

---

<sup>8</sup> A Estratégia da Lealdade, Campus, 1997

pelo reposicionamento das marcas, pelos esforços de melhoria tecnológica ou funcional dos produtos ou serviços, promoções, comunicação, entre outros.

A propaganda lícita sabe que se o objetivo for a construção de brand equity, os resultados não acontecerão no curto prazo, ainda que seja possível obter alguns resultados de impacto. Muitas ações táticas são eficientes para estancar os movimentos de promoções e preços dos concorrentes, mas um indicador importante de força da marca está na sua capacidade de permanecer na memória e preferência dos consumidores sem o esteróide constante da mídia. Mas, de qualquer forma, a melhor propaganda exige o melhor da capacidade de avaliação estratégica das marcas, algo nem sempre possível no Brasil, pois, como já vimos, além da histórica instabilidade econômica e cultura inflacionária local não houve incentivo para a adoção de métricas estratégicas de avaliação gerencial.

A comunicação é fundamental para a formação de brand equity. Todavia, as empresas brasileiras se acostumaram a debitar excessiva carga de esperança nos comerciais da TV como o meio maior de apoio ao crescimento e sustentação das vendas com lucratividade. Ocorre que todas as mídias estão em transformação veloz, caso, por exemplo, da TV aberta que está caminhando para ser afunilada pela TV por assinatura e corroída pela Internet de banda larga, configurando o crescimento do “meio” Internet como canal de entretenimento seletivo pelo consumidor. Temos, portanto, grandes agentes complicadores para a avaliação de como, quanto e onde investir na mídia.

O número médio de canais de TV disponíveis por domicílio nos Estados Unidos já chega a mais de sessenta (o triplo do que havia em 1985). Ainda, praticamente 100% dos telespectadores possuem controle remoto, quando, em meados dos anos 80 esse equipamento era encontrado apenas em 30% dos lares. Além do DVD, o computador vai dominando

a cena do entretenimento doméstico, o que constitui um grande e sério bloqueio ao alcance da propaganda. Mais adiante, trataremos das novas tendências de comunicação e vendas.

Pesquisas revelam que, apesar de ter quase cem canais disponíveis de TV em casa, o norte-americano assiste apenas a dezesseis, em média. Dois fatores foram apontados para explicar a fragmentação e pulverização da audiência: a queda na qualidade da programação e o excesso de comerciais, contra os quais já existem mecanismos que simplesmente os eliminam das gravações em computador ou DVD. As pessoas já podem gravar os seus programas de preferência e trocá-los pela Internet, eliminando os comerciais e montando grades de programação baseadas unicamente no gosto individual, não apenas de uma família, mas de comunidades integradas através de interesses comuns.

Os novos formatos de consumo, certamente, provocarão o desaquecimento de inúmeros padrões de comunicação e promoção convencional de marcas. Não acreditamos que a TV aberta resista, da maneira como está, aos novos padrões. Como ela depende bastante dos anunciantes para oferecer entretenimento de massa, buscá-los e retê-los será um desafio cada vez mais intenso para as emissoras. Tudo indica que os próprios veículos de mídia deverão se reposicionar como marcas de entretenimento, informação e até com a ampliação do seu comprometimento social, o que, aliás, está na origem das concessões dos canais de TV.

É um dilema sem precedentes, onde mesmo o sucesso de algumas marcas pode ser o fator do seu prejuízo no futuro, já que a cobrança de resultados crescentes parece não ter fim. Veja o exemplo da Disney. Michael Eisner precisou de quinze longos anos para levar uma empresa de pouco mais de um bilhão e meio de dólares em vendas para um império de vinte e três bilhões de dólares em 1999, fato insuficiente para contentar os acionistas norte-americanos, que insistem na geração quantitativa de

resultados financeiros, mesmo à custa dos resultados qualitativos de suas marcas. Diversos casos como esse, “forçam” empresas como a Disney a esticarem as extensões de suas marcas, aos mais insanos limites daquilo que é ou pode ser valorizado e remunerado pelos consumidores. Enquanto isso, novas marcas e padrões vão surgindo todos os dias, provando que é impossível continuar uma marca sem renová-la e adaptá-la corretamente aos novos valores escolhidos pelos consumidores.

O fato é que os elementos qualitativos de sustentação estratégica das marcas são cada vez relegados a coadjuvantes das ferramentas quantitativas de microavaliação financeira, o que não seria um problema se as pessoas envolvidas tivessem uma noção de maior alcance a respeito da importância do branding e da criação e manutenção do brand equity. Na manutenção do atual contexto, isso fará com que centenas de marcas, de qualquer porte ou importância, sejam substituídas pelos novos padrões impostos pelas empresas com inteligência de branding. A aposta no crescimento tático quantitativo sem estratégia pode não ser exatamente o melhor caminho para a sobrevivência das marcas, sejam elas do porte da Disney, Microsoft, Google, Coca-Cola, IBM, Nike, Inbev, Natura, outras. Não existe imunidade no negócio de branding.

Se, por um lado, a insanidade para atender as exigências do mercado de capitais – que ainda se interessa bem pouco pela complexidade dos ativos intangíveis – pode comprometer a vida das marcas, por outro, a busca pela reinvenção dos padrões organizacionais que tentam acompanhar a evolução dos seus consumidores e do mercado deve ser uma constante. O fato é que muitas empresas não sabem reconhecer os limites das suas possibilidades e combiná-las com as suas obrigações, por exemplo, respeitando as associações dos consumidores. O que fazer para “segurar” a escalada de novas marcas, manter as vendas e os lucros? Até que ponto é preciso reinventar a marca e os produtos que as consagraram? Como cativar e reter os consumidores que se orientam cada vez mais pelo preço? Como superar as promessas dos concorrentes?

São essas algumas das questões cruciais para a sobrevivência e desenvolvimento das marcas nos próximos anos, as quais exploraremos no desenvolvimento do livro.

## O limite seguro das extensões

Um dilema cada vez mais presente na vida das marcas: estender para sobreviver e acompanhar o desenvolvimento dos consumidores ou não arriscar? Qualquer executivo medianamente informado já deveria saber que as extensões de marca, ou de linha de produtos, não são suficientes para substituir os ganhos conquistados pelos produtos de origem. Mas, ainda assim, as empresas acabam não apenas estendendo as marcas dos seus produtos, mas também a si mesmas, na tentativa de alavancarem o seu reconhecimento na categoria, ou na exploração econômica de categorias relacionadas. Nossa experiência comprova que o problema não está exatamente nas extensões de marcas, mas normalmente na forma como elas são executadas e promovidas.

É possível que algumas extensões bem planejadas ofereçam lucros, caso da Coca Cola Light, o que não ocorreu com a Cherry Coke, dentre outras variações. Além das questões de posicionamento de marcas, é preciso verificar se os custos de comunicação e promoção, além de elevados, não podem causar riscos de maior dispersão de energia administrativa, prejudicando os resultados financeiros no longo prazo, mais ou menos como ocorreu com as cervejas tipo pilsen, biscoitos e achocolatados, categorias que experimentaram queda expressiva nas margens, em grande parte devido ao menor reconhecimento dos consumidores.

O fato de a cobrança rápida de resultados financeiros ser igualmente existente nos projetos de extensões, também é um dos fatores de grande influência no desgaste da imagem e da capacidade de geração de lucros

das marcas. As empresas não resistem a reduzir os seus preços para sobreviver, curiosamente no instante em que percebem a falta de resposta dos consumidores. A resposta da indústria, em geral, é a extensão da marca.

O reflexo no brand equity é certo, o que se percebe através da rápida erosão do reconhecimento (respeito, relevância...) dos consumidores, não apenas das novas linhas (em formação), mas também nas linhas de origem. Se a empresa possui fôlego financeiro e coordenou adequadamente um posicionamento coerente de marca, as extensões poderão gerar algum efeito positivo junto aos novos consumidores da marca, bem pouco familiarizados aos valores clássicos do nome. Não são raros os projetos de reposicionamento que “descartam” os consumidores tradicionais, de olho na nova legião de compradores.

Trata-se de uma decisão de extrema complexidade, principalmente para as marcas de bens de consumo não duráveis, principalmente os de alta competitividade e baixa influência tecnológica, casos em que dificilmente a empresa recuperará os consumidores substituídos, já capturados pelas promessas das marcas concorrentes, que têm menos a perder, por exemplo, através da ousadia da comunicação. É então oportuno perguntarmos: os executivos conhecem mesmo os limites de extensão de suas marcas?

A inteligência gerencial é fundamental em branding. Os conselhos de administração, acionistas, ou comitês de credores, deveriam saber se os futuros gestores, além de incrivelmente capacitados, formados e experientes, estão familiarizados com o branding, por exemplo, ao criar, gerenciar, avaliar e entender as marcas. Diante de alguns crimes recentes na história das marcas brasileiras, consideramos crucial o envolvimento de todos os gestores no processo de comunicação e gestão das marcas ou, ainda melhor, que o presidente da empresa seja o “gerente da marca”.

Do modo como abordamos as extensões, pode até parecer que não somos favoráveis a elas, o que não é verdade. É preciso levar em conta que os consumidores, hoje classificados como pós-modernos, estão sendo freqüentemente deslocados ou, nas palavras do escritor Stuart Hall, “descentrados”. Segundo ele, “a sociedade não é, como os sociólogos pensaram muitas vezes, um todo unificado e bem delimitado, já que está constantemente sendo deslocada por forças fora de si mesma”. A nossa sociedade também é caracterizada pela diferença, ocasionando variadas posições das pessoas, principalmente em relação aos seus valores, inclusive de consumo. Entendemos que a pós-modernidade (e, ainda mais, a hipermodernidade), indica a tendência de menor afinidade das pessoas às marcas.

A análise de Hall<sup>9</sup> oferece pistas importantes sobre a complexidade das extensões de marcas. Uma das mais importantes é mesmo a famigerada organização de classes sociais. Hall argumenta que as pessoas não identificam mais os seus interesses exclusivamente em termos de classe, já que elas não são mobilizadoras dos variados interesses e capazes de reconciliar e representar todas as variadas identidades das pessoas. Levando-se também em conta a multiplicidade de marcas em todas as classes de produtos e serviços, temos um cenário altamente favorável à dispersão dos consumidores, aos quais não parece oportuno o arcaico princípio de “fidelidade de marca”.

Assim, as empresas detentoras de marcas tradicionais são freqüentemente testadas na sua capacidade de interpretar as ondas e posturas de consumo, entregando soluções que estejam em linha com a evolução, criando, se possível, “novas tradições” de consumo. Olhando à distância, um caso recente de extensão que chamou a nossa atenção foi a marca Nívea, que até agora soube explorar muito bem o brand equity

---

<sup>9</sup> A identidade cultural na pós-modernidade, DP&A Editora

contido no tradicional creme para as mãos. Não temos dados para criticar com profundidade, mas a simples observação e uso de alguns dos novos produtos com a marca comprova que os seus gestores tiveram cuidados extremos em administrar os valores e sinais emitidos pela marca, desde a sua origem junto aos “velhos” consumidores, conseguindo um ótimo espaço na mente dos “novos”. É um caso que merece mais estudos.

As recomendações são também dirigidas aos aspectos de reconhecimento e proteção dos valores que as marcas conseguiram construir ao longo dos anos. O problema é que muitos profissionais, excessivamente em linha com a idéia de obtenção de resultados financeiros imediatos, não hesitam em obter resultados táticos, ignorando os aspectos imateriais estratégicos de suas marcas. De modo geral, aprendemos que o excesso de extensões favorece a depreciação da imagem, já que os consumidores não possuem meios para distinguir e considerar as diversas promessas de satisfação nas mesmas categorias.

Quando vemos o drama de muitas marcas importantes, podemos comprovar os danos causados pela violação de identidade. É preciso ter em mente que o que realmente funciona, e é necessário para sustentar e alavancar as marcas no mercado, é o respeito à imagem e ao posicionamento. É a coerência da durabilidade entre as promessas e a entrega das marcas.

Muita gente faz as coisas corretamente, mas também existe um número imenso de executivos que acha que pode explorar indefinidamente os valores e atributos de suas marcas, esquecendo-se que elas precisaram de muitos anos de história para atingir o patamar de reconhecimento em seus mercados. Tente se lembrar: o Mappin não chegou ao seu ponto máximo de valor promovendo saldões no Anhembi. A marca não fazia liquidações simplesmente porque precisava de caixa, girar o estoque ou coisas que todos os varejistas precisam fazer para pintarem de azul as suas planilhas financeiras.

A marca havia alcançado o reconhecimento porque executava um programa de comunicação que levava em conta o seu significado de “tradição paulistana”, respeitando o estilo dos seus consumidores que valorizavam a única oportunidade anual de fazer compras a bons preços, possivelmente por muitas pessoas que só tinham aquela oportunidade de contato com a marca. Esse momento de acesso democrático tinha um valor simbólico muito forte (e até algum charme), e contribuiu bastante para sustentar a imagem da marca durante décadas, quem sabe, até, inspirando a Casas Bahia e o Magazine Luíza, os quais também implementaram seu “momento democrático” de compras, com significados e resultados além da imagem clássica de “vender barato”. O Magazine Luíza, por exemplo, transformou a ocasião de liquidação pós-natal em um evento de publicidade, capaz de projetar positivamente a imagem da marca junto aos consumidores e colaboradores.

Uma das principais atribuições dos gestores de marketing é entender e controlar os elementos de formação e sustentação da identidade de suas marcas, muito antes de pensar em estendê-las ou comunicá-las. Acreditamos que um bom campo de estudos pode ser as gôndolas dos supermercados, além das impressões dos consumidores. É preciso confirmar se as pessoas ainda reconhecem os atributos da marca, ou se ela já chegou a tal nível de desgaste que dificulta a comunicação com as expectativas e exigências dos seus públicos. Nesse caso, talvez a melhor solução seja mesmo a extensão, todavia acompanhada de um projeto de reposicionamento de marca que signifique diferenças relevantes e desejadas. Esse é o ponto: se você tem realmente diferenças verdadeiras, por que vulgarizá-las através das extensões?

A experiência recomenda que o caminho seguro é mesmo o lançamento de novas marcas, desde que adequadamente posicionadas. Vejamos o caso das barras de cereais, padrão que não foi inventado pelas grandes marcas, que pegaram carona no conceito lançado no Brasil pela

Nutrimonial. Aproveite esse exemplo para rever a idéia de que as melhores práticas de branding são encontradas apenas nas grandes corporações. Pelo contrário, as grandes lições a respeito do que não fazer vem dos grandes desastres ocorridos nas “big brands”. Veja mais sobre isso lendo o livro “*Big brands, big trouble*”, de Jack Trout.<sup>10</sup>

A não ser que você tenha a plena consciência de atuar em um segmento em que a comoditização faz parte do jogo – nesse caso repense com profundidade os seus gastos em comunicação –, um bom começo para desviar as crises da sua rota é rejeitar o exagero das políticas de extensão, promoção e vendas, especialmente se os trabalhos foram inspirados apenas nos aspectos plásticos da marca ou em padrões desenvolvidos por empresas que têm bem menos a perder que você. São abundantes as histórias que provam que as extensões erradas levam os produtos, serviços e marcas ao estado de commodities. Insistimos que talvez a melhor coisa a fazer seja lançar uma nova marca, ou mesmo repensar os significados da marca atual. Comece por se perguntar: qual é o posicionamento da minha marca?

---

<sup>10</sup> Wiley, 2001



---

# **PRIMEIRA PARTE**

## **CRIAR MARCAS**

---

“Você não pode construir  
uma reputação sobre  
aquilo que ainda vai fazer”

*Henry Ford*

# POSICIONAMENTO

---

*Você não diz que “um diamante é inquebrantável”.  
O que você sabe é que “um diamante é para sempre”.*

---

Algumas das indicações que se seguem sobre “posicionamento” foram também abordadas no clássico *Posicionamento: a batalha pela sua mente* de Al Ries e Jack Trout, 1981. Se você ainda não leu este livro, recomendo que o faça. É uma leitura imprescindível para qualquer pessoa que se interessa pelo branding e o marketing.

O termo “posicionamento de marca” tem diferentes significados para diferentes intérpretes. Existe consenso quanto a sua importância, mas bem pouco a respeito da sua definição e aplicação, especialmente no setor de serviços, como verificaremos mais adiante.

O consumidor está bastante criterioso nas suas escolhas, paradoxalmente feitas cada vez mais a partir de critérios subjetivos. Sem nenhum exagero, é possível dizer que o consumidor pensa com o coração quase na mesma proporção em que julga com o bolso. Com isso, a maioria das pessoas argumenta, corretamente, que é muito difícil dimensionar objetivamente as diferenças entre as marcas. A confusão e as traquinices das empresas são tantas, que fazem o consumidor médio pensar seriamente que talvez seja mais fácil (e seguro) formar um grupo de duas ou três marcas em cada categoria e navegar entre elas... . Se as marcas excelentes cometem crimes, o que podemos dizer das marcas iniciantes? Onde está o valor das marcas?

Mesmo com esse ambiente, nós acreditamos que qualquer estratégia de negócio e de comunicação deve ser a percepção do cliente. Aquelas duas ou três marcas estão emitindo sinais tangíveis e intangíveis para os consumidores, tentando se mostrar como as melhores alternativas de consumo. Assim, definimos posicionamento de marca como os recursos materiais e imateriais que utilizaremos para nos posicionarmos como escolhas viáveis, em condições competitivas legítimas na mente dos consumidores.

Vimos há pouco que a concepção de marca é uma questão estratégica. Qualquer decisão tática, por mais brilhante que seja, somente irá gerar marcas sólidas e de valor corporativo se todas as ações estiverem concentradas dentro do mesmo ponto de vista estratégico. Todas as marcas evoluem em camadas de tempo e lugar, não sendo de se esperar que uns poucos estímulos, descoordenados e de curta duração, produzam uma mudança radical na sua concepção e na percepção dos consumidores. Em dado momento, verificamos que a estratégia de marca, finalmente, é a marca.

Em marketing, entende-se que toda estratégia eficaz deve estar orientada para o mercado, podendo haver, quando muito, um certo conflito entre estratégia corporativa (a cultura empresarial, os meios de produção, vendas.) e estratégia de marca, gerando eventuais contrastes entre as várias unidades das corporações, fato que leva ocasionalmente ao desgaste prematuro de algumas marcas. Entendemos que a estratégia de marca deve ser parte essencial da estratégia corporativa, todavia concentrada exclusivamente no posicionamento dos produtos ou serviços, na mente do público-alvo. Como a meta das duas posições estratégicas é o desenvolvimento de uma vantagem competitiva ágil, orientada para o mercado (sociedade) e os consumidores, o ideal seria a integração de todas as funções organizacionais em torno desse objetivo.

Admitindo que o núcleo da ótima condição estratégica nas empresas deve ser, afinal, a percepção dos consumidores, deduz-se claramente que o correto para qualquer empresa é posicionar a oferta de maneira que ela seja a mais atrativa possível ao segmento escolhido, principalmente para as empresas que possuem níveis reduzidos de diferenciais tecnológicos ou de informação. Como as marcas só fazem sentido segundo a interpretação pessoal de cada consumidor, o posicionamento acaba sendo o processo pelo qual as empresas oferecem e entregam suas marcas de produtos ou serviços aos consumidores. Posicionamento também quer dizer “diferenças desejadas”; a maneira como apresentamos nossa oferta aos consumidores e como eles a perceberão, comparada às referências (marcas) que já conhecem. Na maioria das situações de compra, isso é tão importante quanto os componentes tangíveis da oferta, por exemplo, as características físicas do produto ou os atributos dos serviços.

## O conceito de serviços

“Atividades, benefícios ou satisfações oferecidas para venda, ou relacionadas à venda de produtos”.

Ama – American Marketing Association, 1960

“São aquelas atividades separadamente identificáveis, essencialmente intangíveis, as quais oferecem desejo ou satisfação, não necessariamente vinculadas à venda de um produto ou outro serviço”.

Stanton, 1981

“São atividades, benefícios ou satisfações colocadas à venda. São intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis. Normalmente exigem maior controle de qualidade, credibilidade do fornecedor e adaptabilidade”.

Kotler, 1996

Existe algum consenso a respeito da natureza dos “serviços”, mas diversas possibilidades de tratamento da questão do seu posicionamento, muito em função dos vários tipos de serviços e a sua complexidade. Enquanto existem serviços diretamente vinculados à natureza física do consumidor (médicos e hospitais) existem aqueles relacionados às necessidades emocionais dos consumidores (seguros e finanças).

As distinções entre produtos e serviços são relativamente fáceis de compreender e até de administrar. Se uma determinada função do produto não corresponde às expectativas ou experiências do consumidor, a localização do problema é de fácil identificação e avaliação. O serviço, ao contrário, depende de uma série de interpretações individuais muito complexas, difíceis de serem controladas apenas à partir de uma estratégia de posicionamento.

Outro fator de grande importância é a eficiência entre o tempo de reação do consumidor e a resposta do fornecedor. Se um produto apresenta defeito técnico, em geral, ele é rapidamente percebido tanto pelo comprador quanto pelo fornecedor. Se a solução for satisfatória e rápida, dificilmente o consumidor “armazenará” a experiência de forma negativa e, ao contrário, valorizará a resposta da marca. Por esta razão, muitas empresas de serviços têm fundamentado seu posicionamento à partir da eficiência das experiências de consumo dos seus públicos, o que as aproxima mais conceito melhor controlado de produto. Infelizmente, nem sempre é possível obter *feedback* dos consumidores a tempo de solucionar satisfatoriamente um problema e proteger a imagem da marca.

Essas questões podem ser ampliadas, mas o nosso propósito nesse momento é evidenciar a complexidade de posicionamento dos serviços, para a qual uma tentação muito comum é utilizar o recurso de fazer promessas espetaculares de forma estrondosa, caso recente

do reposicionamento da marca Unibanco, talvez uma das maiores derrapadas da história recente do branding brasileiro. Começou mal, e deve terminar muito pior.<sup>11</sup>

Quando o banco se comprometeu através do slogan “Unibanco, nem parece banco”, imaginei que testemunharia uma grande transformação no mercado financeiro brasileiro. Por exemplo, que eles emprestariam dinheiro a taxas próximas de 100% do CDI, eliminariam as portas giratórias, as filas, a cobrança de tarifas, a remessa não solicitada de cartões de crédito, apenas para citar alguns dos inconvenientes clássicos que fazem com que a imagem das marcas do mercado financeiro sejam das mais difíceis de administrar e promover.

Na hora da verdade, não recebemos nenhuma comunicação que indicasse transformações essenciais. Pelo contrário, o banco estabeleceu uma linha de comunicação baseada em animações, nas quais os clientes eram representados por personagens em 3D, engraçadinhos e supostos a simbolizarem o mau atendimento dos outros bancos, drama aliviado quando penetravam em uma agência do banco, então representado por personagens humanos, embora animados. Entre os personagens consumidores temos um sol, notas de dinheiro, carros e outros. Pode ser que a intenção de criação desse mundo lúdico e perfeito tenha sido mostrar proteção, simplicidade e outros atributos possivelmente legítimos dos produtos e serviços vendidos pelo banco.

A questão não é simplesmente criticar a qualidade gráfica do branding e da comunicação, ambas sofríveis em muitos aspectos. Trata-se de compreendermos a profundidade de branding de uma marca que, acreditamos, fez a lição de casa. Mas se fazer promessas é fácil, entregá-las é muito complicado, especialmente quando se trata de serviços financeiros, complexos por natureza. Por essa razão, muito antes de

---

<sup>11</sup> “Unibanco troca a roupa”, Martins, 2005, em: [www.globalbrands.com.br](http://www.globalbrands.com.br)

uma marca se reposicionar através de promessas estrondosas é muito importante que ela verifique a capacidade verdadeira de entregá-las, especialmente nos principais níveis de contato com os consumidores, por exemplo, nos pontos de venda, atendimento, renovação. Se o Unibanco não estava em condições verdadeiras de encarar o paradoxo de “deixar de ser banco mesmo continuando a sê-lo”, poderia ter escolhido uma estratégia viável, quem sabe até através de medidas menos espetaculosas, casos do atendimento excelente dos seus gerentes, o lançamento de um programa diferenciado de crédito, algumas transformações administrativas que melhorassem o clima organizacional e, em consequência, junto aos clientes, os quais, eventualmente, até perceberiam que o “Unibanco havia mudado”.

É evidente que essas atitudes têm efeito duradouro. O problema é que elas dão muito trabalho e, não raro, colocam cabeças em risco já que mexem nas raízes e feudos das organizações. É mais fácil fazer promessas de imagem e entregar transformações superficiais, as quais não modificarão o quadro da marca, que fará a famosa mudança de 360 graus, retornando ao lugar de partida, normalmente em situação pior de imagem junto aos consumidores, além de mais um déficit operacional, agora por conta do desperdício em comunicação estéril. Para o Unibanco, isso significa que ele continuará muito longe do Bradesco, Banco do Brasil e Itaú, e muito próximo do HSBC, Santander e Real. Certamente não foi essa a posição desejada quando o banco reposicionou a marca.

É muito mais fácil compreendermos a lógica do posicionamento se nos colocarmos na condição de consumidores. Quando paramos em um posto de gasolina da nossa marca preferida, a maioria de nós não está muito preocupada sobre a origem do produto, as características técnicas da gasolina, ou como será o processo de queima desse combustível nos motores. Além do preço, fator posicionado em maior ou menor grau de importância conforme o consumidor, a coisa mais importante que nos

interessa são os benefícios que vamos conquistar após o abastecimento, como uma viagem segura e agradável, as pessoas que encontraremos, a proteção do motor. Esperamos que “os bons momentos” de direção após o abastecimento sejam precedidos do bom atendimento e demais atributos que nos fizeram escolher “aquela” marca de combustível ou de posto. Se tudo correr bem, ela continuará sendo a nossa preferência, tornando-se uma referência e até uma recomendação aos amigos.

Isso não tem nada a ver com a idéia desgastada de “fidelidade de marca”, promessa que nunca foi cumprida por um número suficiente de consumidores que pudesse sustentar a vida e os lucros da maioria das marcas. A escolha, preferência e referência significam que nós elegemos aquela marca, mas não que nos esquecemos de suas concorrentes mais próximas. Quer saber? Essa é atualmente a melhor condição econômica que uma marca pode conquistar. Em um mundo repleto de boas marcas na maioria das categorias, liderar um grupo de duas a três marcas na mente dos consumidores é uma posição invejável, altamente valiosa e cada vez mais desejável. Mas não é fácil chegar lá!

Voltemos a um dos grandes desafios em gestão de marcas: o fato de que as diferenças cruciais entre elas não podem ser identificadas no plano material. Somos sujeitos sociais e, portanto, guiados por um sistema de valores que normalmente não é compatível com métricas econômicas. A raiz do processo de escolha de marcas pelos consumidores está na sua idéia particular e nunca satisfeita de contentamento. Segundo Jean Baudrillard, “o sinal distintivo se revela a um tempo diferença positiva e negativa – fato que o leva a referir-se indefinidamente a outros signos e a induzir no consumidor a insatisfação definitiva”<sup>12</sup>.

É de longo prazo o estabelecimento de padrões significativos de consumo. No livro *O Império das Marcas* eu e o Nelson já buscávamos

---

<sup>12</sup> A Sociedade de Consumo, Edições 70, pág. 61.

alertar para as diferenças entre “tática” e “estratégia” na gestão de marcas, principalmente para aqueles que confundem necessidades de longo prazo com “gastos” financeiros cobrados no curto prazo. Por mais que você tenha produtos e serviços excelentes, sua reputação de marca somente será considerada estabelecida quando os consumidores sentirem a presença da marca, o que por sua vez só é possível quando ela é criada para responder legitimamente às expectativas não satisfeitas do consumidor. Portanto, para incentivar a execução de trabalhos estratégicos de branding, iniciamos a parte de criação de marcas com o tema “posicionamento”.

Quando falo sobre posicionamento com os meus clientes e alunos, são raros aqueles que não concordam com o fato de que a elaboração de um programa ou compromisso de posicionamento deve preceder qualquer trabalho de branding, principalmente os trabalhos de comunicação. Quando os diferenciais técnicos e de estilo são muito grandes, é relativamente fácil sustentar um posicionamento vantajoso, sendo um exemplo a marca dinamarquesa Bang & Olufsen de produtos eletrônicos, especialmente de áudio. Fora desse contexto, o que pouca gente sabe, e muitas menos conseguem explicar, é como se posiciona uma marca.

Antes de tudo, é importante esclarecer que não existe um único meio para se fazer um projeto de posicionamento, que pode variar conforme o segmento, região, atributos do produto ou do serviço, além dos elementos individuais de brand equity. Este espaço é um pouco restrito, mas vamos adiantar alguns truques dos trabalhos de posicionamento de marcas. Se não é como todos fazem, ao menos é como fazemos como consultores.

## Passo I: Questionário

Nenhum trabalho relacionado a posicionamento deveria começar sem um questionário, que nada mais é que uma revisão das necessidades que identificamos, além da organização das características gerais da marca. As agências de propaganda e consultorias de design, em geral, não se ocupam dessa tarefa, ávidas para começarem a criação. As questões são mais ou menos as mesmas, variando apenas o perfil, experiência e a metodologia de cada consultoria. Independentemente do propósito, é importante que esta etapa verifique a posição da marca desde a visão integrada do negócio.

O questionário pode ser denominado “entrevista de posicionamento” ou “estudo de posicionamento”, o que não é importante desde que seja possível fazer um diagnóstico preliminar da marca e do seu ambiente interno (empresa) e externo (mercado). Trata-se de uma forma de entender e começar o trabalho de investigação das forças e fraquezas da marca, na visão dos seus controladores, e da sua natureza de reconhecimento, conforme as expectativas, necessidades e costumes dos consumidores no uso das marcas do segmento. Quando existe intenção de fazer promessas, por exemplo, o questionário irá assegurar que a empresa mapeie adequadamente os seus limites e possibilidades.

No caso das novas marcas e produtos, o questionário deverá apurar o maior número possível de informações das marcas concorrentes, ou do mercado. As questões mais freqüentes são: produtos ou serviços associados à marca; mercados; público-alvo; segmentação dos consumidores; aspectos relevantes de pesquisas existentes de mercado e de imagem; marcas concorrentes, suas vantagens ou desvantagens; descrição dos atributos do produto ou do serviço; associações existentes; vantagens, benefícios ou diferenciais competitivos; histórico de satisfação e insatisfação dos públicos da marca; outras.

## **Passo 2: Avaliação**

Os resultados são avaliados pela consultoria ou executivo responsável pelo projeto, gerando uma interpretação que pode ser subjetiva e objetiva, isso conforme a maior ou menor disponibilidade de dados e a complexidade do projeto. O ideal é que seja uma “visão externa” equilibrada, muito próxima das impressões esperadas pelo público externo, para o qual, afinal, o trabalho será feito.

Nainterpretação subjetiva, o profissional irá “traduzir” as informações conforme a sua experiência profissional, dando maior ou menor ênfase aos aspectos de comunicação e identidade, ou gerenciais, nos casos em que a estrutura dos atributos possa prejudicar a competitividade da estratégia.

No caso da interpretação objetiva, uma parte dos dados pode ser convertida em uma indicação gráfica que mostre o estado atual, desejado e possível da marca, ou mesmo das situações de risco e ruptura dos valores que a marca pode causar, prejudicando ainda mais a sua imagem. Tudo isso resultará nas condições ideais de reposicionamento, sendo possível ainda mapear a distribuição das associações ou posicionamento (novo produto ou serviço) pelos consumidores junto às marcas concorrentes, localizando um espaço possível de enquadramento ou entrada no mercado, além do tratamento das necessidades, propósitos e limites estratégicos da corporação que promoverá a marca.

## Passo 3. Execução

A execução segue os procedimentos ou ações indicadas para a marca: posicioná-la ou reposicioná-la? Isso significa que podem ocorrer ações de redesenho, criação de nomes, slogans, projetos de comunicação, lançamento ou extensão de linhas de produtos, segmentação, embalagens, Internet, promoções no ponto de venda, merchandising. Em certos casos, por exemplo, de uma estratégia de marketing integrado, é necessário aprofundar o envolvimento de diversas áreas do negócio, as quais possam interferir na impressão dos públicos, os quais devem receber sinais legítimos do posicionamento.

Algumas necessidades identificadas podem ser executadas diretamente pelos clientes, ou encomendados às consultorias. Dado que os trabalhos de posicionamento podem incluir dezenas de procedimentos, às vezes muito complexos e extensos, optamos por explorar neste livro os aspectos relacionados ao “nome” e à “identidade corporativa”, providências preliminares e que serão a base de qualquer marca.

Conforme o caso, o reposicionamento exige mudanças profundas nos rumos da empresa, sendo um exemplo conhecido a marca Sadia, que durante boa parte de sua existência teve no frango congelado a sua principal fonte de receitas financeiras. Atualmente, cerca da metade das receitas da Sadia vem dos produtos processados e industrializados, como os embutidos (salames, mortadelas, outros.), congelados, sobremesas, pizzas e doces. A empresa fez uma opção clara pelo *upgrade* da sua imagem de marca, alavancando o *brand equity* (reconhecimento, credibilidade, confiança, outros.). Através dos anos, a empresa fez conquistas importantes junto aos consumidores, primeiramente através da venda de frango congelado e soja, produtos commodities em que o que conta, normalmente, é o preço. Apesar de contar também

com o reconhecimento internacional, a marca sabia que precisava se reposicionar para atingir os consumidores com a sua nova linha de produtos.

Não é fácil reposicionar uma marca, ainda mais se ela tiver muita história para contar. De um modo geral, os lucros e os resultados demoram a aparecer. Aqui também se aplica uma das leis fundamentais de branding: marca é um negócio estratégico. Se você deseja construir, sustentar e lucrar com uma marca no curto prazo, é melhor se preparar para correr riscos muito graves.

## **Whirlpool e Brasmotor**

Algumas empresas vêm a questão do posicionamento e da gestão de suas marcas como um meio contínuo de elevar a percepção de valor dos seus funcionários no papel de divulgadores, promotores e agentes dos valores da marca. Na verdade, os esforços de vendas da marca devem começar dentro dos limites das fábricas, irradiando energia e vendas até os consumidores. Esse é o objetivo da Whirlpool e Brasmotor.

Para essas empresas, a marca sela o compromisso entre a companhia e seus clientes. Por isso, representa muito mais que um produto ou um comercial de TV; representa o modo como uma companhia alcança um cliente com um “pacote” de benefícios emocionais e funcionais, como produtos, recursos, serviços, imagem e experiência. Por exemplo, uma marca bem sucedida oferece a seus clientes-alvo produtos e serviços excepcionais, torna o processo de compra agradável, oferece serviços satisfatórios no pós-venda, comunica-se bem e constrói uma relação duradoura. Se a marca cumpre o que promete, os clientes certamente pagam mais pelas diferenças que eles creditam aos valores representados

pela marca. Mantendo uma posição consistente, a marca desenvolve uma identidade clara, o que, em troca, contribui para uma forte lealdade de seus clientes.<sup>13</sup>

Está claro que essas empresas vêm o seu compromisso de posicionamento do modo como entendem e assumem o conceito de marca, colocando-se no ambiente emocional dos seus consumidores, sempre que isso for possível. Para ambas, o posicionamento de todas as marcas da empresa está condicionado “às promessas de cada uma de suas marcas” para um grupo predefinido de consumidores. O modo como a empresa irá “entregar” cada uma de suas marcas, e o modo como os consumidores irão “comprar” cada uma de suas “promessas”, na visão da Whirlpool, sela o compromisso das “empresas-marcas” com os seus consumidores, fato que pavimenta a longa estrada do relacionamento que se pretende construir. Veja na página seguinte os exemplos do posicionamento de algumas marcas do grupo.

---

<sup>13</sup> Everywhere, volume 1, edição 1, 1998. Publicação da Whirlpool e Brasmotor.

Marca	Segmento do cliente-alvo	Produtos	Localização	Compromisso da marca
Whirlpool	No Brasil, mulheres e jovens buscam eletrodomésticos que possam ajudá-los a atingir um equilíbrio entre o trabalho que realizam e suas casas; são modernos e estão acima do nível médio de poder aquisitivo. Na Europa, os consumidores diferenciam as marcas e estão dispostos a pagar um adicional para obter a preferida, quando sentem que isso se justifica. A Whirlpool, em Hong Kong, também tem como meta as pessoas mais maduras, que desejam eletrodomésticos de alta qualidade e conhecidos, mas não estão interessadas em características extras. Na Índia, a maioria dos consumidores está entre os novos compradores de eletrodomésticos. Eles compram tanto para ter maior conforto, como para reduzir o trabalho físico de lavar roupas, além de executar tarefas que não podem produzir, como fazer gelo.	Lavadoras, secadoras, lava-louças, refrigeradores, freezers, fogões, exaustores, condicionadores de ar, microondas, depuradores.	Estados Unidos, Canadá, Sudeste da Ásia, Índia, Europa, Oriente Médio, África, Argentina, Chile, Paraguai, Uruguai e Peru	Embora hoje a marca Whirlpool esteja presente em todas as regiões do mundo, sua posição e o compromisso variam, dependendo ligeiramente da localização. Um Conselho de Marca Global da companhia está observando as dimensões específicas da marca para avaliar como pode ser alcançada maior consistência em todas as regiões.
Roper	Os consumidores desta marca são geralmente mais maduros (média de 50 anos) e de baixa renda. Estão pouco dispostos a gastar mais do que têm para comprar eletrodomésticos	Lavadoras, secadoras, lava-louças, refrigeradores e fogões	Estados Unidos e Canadá	Qualidade acessível e funcionalidade.
Brastemp	As consumidoras desta marca têm um nível econômico confortável. Estão felizes consigo mesmas, sentem-se autônomas e independentes. Preocupam-se com a marca e a qualidade dos eletrodomésticos.	Lavadoras, secadoras, lava-louças, refrigeradores, freezers, fogões, condicionadores de ar, fornos de microondas, exaustores.	Brasil	A combinação mais inovadora de design, tecnologia e qualidade.
Consul	Estas mulheres são orientadas para suas carreiras, desejam eletrodomésticos que ajudem a ganhar tempo. Para algumas delas, preços baixos são muito importantes	Lavadoras, secadoras, lava-louças, refrigeradores, freezers, fogões, exaustores	Brasil, Bolívia, Chile, Paraguai, Peru e Uruguai.	Desempenho superior com praticidade que valoriza a identidade das mulheres.

O Grupo possui cerca de trinta marcas operando em vários países, cada uma posicionada de acordo com os compromissos assumidos e as diferenças valorizadas pelos consumidores. Os exemplos no quadro mostram como os compromissos de posicionamento podem ser descritos ou resumidos para um grupo de marcas. Aquilo que o Grupo chama de “compromisso de marca”, funciona como uma espécie de “estatuto da marca”, orientando a comunicação, o lançamento ou descontinuação de produtos, distribuição, pós-venda, entre outras providências. É importante observar que a empresa declara possuir meios de “afinar” o compromisso das marcas, em sintonia com as mudanças comportamentais nos diferentes países onde atua.

Aprofundar a lealdade dos consumidores pelas marcas envolve uma percepção rica e profunda sobre eles, seus hábitos de compra, atitudes e associações. Isso significa realizar a coleta de informações e a construção de uma base de conhecimentos mais densos sobre os consumidores das marcas do Grupo, ou como eles interagem com os eletrodomésticos e o que pensam deles. Além de buscar no mercado elementos para posicionar e sustentar as marcas, os procedimentos conduzem os profissionais do Grupo a desenvolverem paixão e entusiasmo do *staff* (funcionários) para atender às necessidades dos consumidores. São as experiências sensoriais a que já me referi.

É muito provável que a existência dos compromissos de marcas, ou de um programa de posicionamento, simplesmente não baste para impedir que as empresas Whirlpool e Brasmotor fiquem isentas de problemas com as suas marcas. Na verdade, as marcas do Grupo não estão sozinhas no mercado, enfrentam dificuldades no atendimento e, eventualmente, podem até perder-se no monitoramento da qualidade e na eficiência do seu pessoal nos seus “momentos da verdade”. Mas isso também não é o fim do mundo, principalmente se a empresa criou mecanismos de segurança para identificar e controlar os riscos.

As circunstâncias negativas não indicam que as marcas correm o risco de se tornarem menores que a concorrência. Na Brasmotor, por exemplo, o foco da empresa em branding, e a indicação de que existem compromissos assumidos perante os consumidores e o mercado indicam, no mínimo, a garantia de que é possível contar com a empresa nos casos de falhas dos produtos ou nos sistemas de atendimento. É quase certo que ao sinal de qualquer problema, haverá alguém na empresa capaz de entender que os produtos podem ser fabricados ou copiados por qualquer indústria. Marcas, porém, são identidades únicas, cuja capacidade de sobrevivência sustentada depende do mínimo de providências e do máximo de inteligência.

## **Experiências em posicionamento**

Segundo o professor Marcos Machado, da ESPM, todas as definições de posicionamento passam também pela questão dos diferenciais ou conjunto da oferta da marca, além da questão das estratégias de comunicação e mídia. Esse elenco é até certo ponto óbvio, mesmo para as pequenas empresas que operam com recursos mínimos para comunicação. Todos reconhecem a importância de divulgar legitimamente as vantagens ou benefícios dos seus produtos ou serviços e desenvolvem, a seu modo, os meios necessários para isso.

O desafio, porém, é bem maior quando uma marca almeja eternizar-se, atingindo a liderança de seu mercado e, quase sempre, a liderança de imagem. Mas como se pode medir a imagem? Eis o perigo de muitas definições de posicionamento, que falam muito do diferencial, imagem, por exemplo, sem discutir profundamente quais diferenciais são os mais adequados a cada marca, levando-se em conta o público-alvo definido a partir da estratégia de segmentação definida para a marca.

Na realidade, muito mais do que ser “líder em imagem”, se é que isso é possível, deve-se buscar a construção de uma imagem adequada ao público-alvo, porque apenas assim haverá a possibilidade de construção de diferenciais sustentáveis no longo prazo, principalmente os aspectos emocionais que sustentam as associações. É fundamental, portanto, um profundo conhecimento do público-alvo, não sendo por outra razão que se deve exigir dos gerentes de marca o maior conhecimento possível dos consumidores.

Outro aspecto fundamental é muita consistência e coerência na estratégia de comunicação. Neste sentido, as multinacionais costumam ser muito mais disciplinada e têm muito à ensinar para a maioria das empresas brasileiras. Como veremos ao longo deste livro, a tentação de discutir apenas os aspectos “impacto e criatividade” da comunicação pode desperdiçar tempo e recursos valiosos. A agravante é que muitas vezes esta atitude é estimulada por “agências criativas” e sedutoras, cabendo ao gestor da marca ficar atento e corrigir o rumo. Mas existem muitos exemplos bons a seguir.

Por exemplo, a marca Nescau é uma prova de posicionamento consistente e bem dirigido, mesmo com os riscos ocasionais até exagerados das suas extensões. A comunicação é dirigida ao mesmo público há anos, basicamente com os mesmos diferenciais, muito embora a execução criativa tenha evoluído. Não temos dúvidas de que a marca conhece o seu consumidor. Ainda assim, ela sofreu tantos ataques sistemáticos das pequenas indústrias ao logo do tempo, que acabou não resistindo e, na nossa visão, nivelando seu produto por baixo, ao implementar modificações na composição do produto.

O problema é que a Nescau, juntamente com a marca Toddy, criaram o padrão de “alimento achocolatado em pó” no país. Muitas indústrias podem até não concordar, mas todas as marcas que vieram

depois são meras adaptações das marcas Nescau e Toddy. Algumas discretas; outras, nem tanto. O padrão de embalagem estabelecido pela Nescau, inclusive, foi tão marcante que até hoje inspira as marcas com menor capacidade de branding. Todavia, queremos especular que, em algum momento da sua história, os executivos responsáveis pela marca se esqueceram que eram líderes. Ao sofrer a concorrência das marcas menores, vendidas a preço mais baixo e com o design muito parecido, a Nescau deve ter respondido através do recurso simplista de economias de escala, por exemplo, poupando em matéria prima de qualidade, cortando verbas de comunicação e pesquisa, além de outros instrumentos indispensáveis ao branding.

Também é bastante provável que a marca tenha sido afetada pelo evento recente das marcas próprias. Em troca do fornecimento, os varejistas podem ter aberto as suas portas para pequenas indústrias, o que também deve ter contribuído bastante para pressionar as margens da marca. Continuando nossa especulação, percebemos que o produto Nescau deixou de ser o mesmo. Ele, “claramente”, deixou de ter menos cacau e começou a deixar mais resíduos de açúcar no fundo do copo, tal qual as marcas de segunda linha. Atualmente, nas latínhas de 400g (já foram 500g?), percebemos em grande evidência a idéia de mostrar que a marca tem mais cacau: “Power, com + chocolate”. Ora, se tudo se desenrolou mais ou menos da forma como comentamos, percebemos que a marca fez o clássico movimento de 360 graus, voltando ao lugar de onde partiu, só que agora com mais concorrentes, maiores despesas de vendas e de comunicação que, por sinal, mantém a consistência.

No caso das marcas de cerveja, por outro lado, é possível nos lembrarmos de vários comerciais diferentes e criativos, mas não necessariamente consistentes entre si. A Pepsi também titubeou durante um tempo, até que resolvesse partir para a diferenciação da sua comunicação, até então “colada” nos atributos de imagem da rival Coca-

Cola. Livre para inovar, por exemplo, com a acertada extensão da Pepsi Twist, a marca tem ampliado sua participação em várias regiões do país, ocupando espaços antes plenamente liderados pela rival. Lembrando bem, o hábito de muitos consumidores da marca líder era pedir “uma Coca com gelo e limão”. A Pepsi soube tirar vantagem de um atributo do produto concorrente.

Pensando no histórico de comunicação do Mappin, à exceção dos anúncios de ofertas mais diretos, tivemos uma memorável campanha sobre locais históricos de São Paulo anos atrás, diferentes garotos-propaganda, Adriane Galisteu, mudança da marca, franquias, saldão no Anhembi, loja de telefonia, imobiliárias, mudança de marcas próprias dentro da loja, cafeterias, etc. Sem desmerecer algumas iniciativas isoladas, cabe à você julgar a consistência do posicionamento da marca. Antes, porém, veja os casos da C&A, Magazine Luíza, Casas Bahia e Renner onde a consistência é evidente. Desnecessário dizer qual o destino dos equívocos de posicionamento.

## **Como conhecer o consumidor**

Vimos que a busca pela maior competitividade de marca exige o conhecimento amplo do seu cliente ou consumidor, e isso já não deveria ser novidade para ninguém. A questão é: como fazer para conhecê-lo? Considerando a imensa massa de informações à qual estamos sujeitos todos os dias, além da velocidade das transformações no mundo, a melhor sugestão é: priorizar!

Um bom começo é não querer multiplicar os investimentos em pesquisa, a ponto de se desejar conhecer tudo, sobre todos os segmentos, de uma única vez, com o mesmo orçamento. Evite dispersar-se com estudos e levantamentos paralelos aos aspectos e diferenciais, que também

decidem a compra de um produto ou serviço. É ilusório acreditar que um consumidor exposto à uma gama imensa de produtos ou serviços pondere incontáveis variáveis antes de decidir-se, principalmente nos casos de produto de consumo de massa.

Exemplificando: se você for um gerente de marca de cereais, procure entender o efeito da Copa do Mundo no comportamento da população, entenda o que puder sobre as mudanças de hábitos alimentares e o aumento da preocupação com a saúde. Antes de ir a um seminário sobre os efeitos do estresse do trânsito na atitude emocional da população, observe se as pessoas estão saindo mais cedo de casa para evitar congestionamentos, reduzindo, assim, o tempo que dispensam ao café da manhã. Esse fato, talvez, afete positivamente seu potencial de vendas, além da imagem da sua marca.

A postura é a mesma no setor de serviços. Se você trabalha na captação de negócios de um banco, procure avaliar até que ponto as mudanças na economia vão influenciar as necessidades futuras dos seus clientes. Ofereça-lhes linhas de crédito ou serviços de conveniência. Os exemplos podem parecer óbvios ou singelos, mas, se olharmos em volta veremos que muitas vezes dispersamos a nossa atenção, substituindo o simples e eficaz pelo complexo e duvidoso. Os atuais instrumentos de gerenciamento de dados e a flexibilidade dos instrumentos de pesquisa possibilitam análises muito mais rápidas e precisas.

Existem mecanismos que, além de facilitarem a reposição automática dos estoques de um cliente por fornecedor, permitem uma série de análises sobre o marketing-mix de um determinado produto. Enquanto no passado se gastava muito mais tempo e dinheiro (meses, às vezes) tentando descobrir o efeito de uma promoção ou redução de preço nas vendas, hoje você pode acompanhar tudo praticamente em tempo real, especialmente se puder contar com um call center exclusivo e vinculado ao marketing.

Além dos softwares para o auxílio de gerenciamento de categorias de produtos de consumo de massa, sobre os quais falaremos adiante, os bancos de dados (*database*) de clientes, consumidores e formadores de opinião também podem ser uma ferramenta rápida relativamente econômica de pesquisa. Antes de uma pesquisa formal quantitativa com uma amostra representativa do seu público-alvo, você pode descobrir uma série de pequenos problemas com um novo produto e resolvê-los previamente.

No que diz respeito à avaliação de propaganda, além das tradicionais pesquisas de avaliação, e dos mais recentes pré-testes de comerciais simulando situações próximas da real (em auditório), a mídia segmentada também já permite algumas ações interessantes. Certas alterações de marketing-mix (por exemplo, uma promoção) para uma parcela específica do seu público, podem ter seu efeito de retorno rapidamente medido através de uma opção de mídia segmentada, que lhe dá a segurança de estar falando com seu público-alvo para aquela circunstância, sem riscos de dispersão. Sem falar nos blogs, atualmente, há uma profusão de programas, canais e revistas para os mais diversos públicos: desde surfistas até pescadores ou aficionados do rock e apreciadores de vinhos e charutos, dentre outras preferências. Mais do que mídia segmentada, esses meios permitem o conhecimento de grupos específicos com maior riqueza de detalhes: hábitos, preferências, valores, atitudes e linguagem.

Enfim, a profusão de instrumentos de pesquisa permite o aprofundamento do conhecimento do seu consumidor ou cliente de um lado, criando o desafio da busca de seletividade, de outro. Por isso, é importante saber priorizar sem perder o foco. Isso não exige, porém, que você se transforme em um analista metódico de informações, sendo essencial visitar freqüentemente as lojas, supermercados, agências e localidades onde estão concentrados os seus consumidores. Sem

desmerecer os trabalhos de pesquisa com rigor estatístico, o contato pessoal traz algo que não está no papel, permitindo o exercício do seu senso crítico para, principalmente, treinar e aguçar a sua intuição.

## Marca Brasil

O Brasil tem uma dificuldade notória para trabalhar e posicionar o branding dos seus principais atributos, produtos e serviços. A tal “marca Brasil” não chega a decolar, por mais que se escreva a respeito do assunto, por mais que sejam apregoados os benefícios de se trabalhar os nossos principais talentos e experiências com um sentido de branding. Exemplos como a melhor posição e preço do café da Colômbia frente ao brasileiro, ou dos sapatos da Itália e até da Argentina, são os exemplos mais simples da nossa incapacidade em ganhar os mercados internacionais com margens superiores.

Existem exceções louváveis, mas, de um modo geral, preferimos insistir na exportação de commodities. Assim, fazemos questão de sermos “grandes” exportadores de café, de suco de laranja, soja, calçados, aço, outros. Enquanto vendemos no atacado produtos cotados nas bolsas internacionais de mercadorias, alguns exportadores de países mais conscientes dos benefícios do branding, exportam no varejo sua capacidade de transformar commodities em bens de alto valor agregado. Felizmente, as nossas marcas de moda (conhecidas como “grifes”) começaram um trabalho de expansão internacional que merece ser observado e elogiado. Muito antes dos nossos produtores de riquezas naturais, os nossos estilistas batalharam para cultivar o branding brasileiro em solos internacionais, até agora com provas de que o esforço é recompensado.

Um dos pioneiros foi Alexandre Herchcovith, que teve roupas comercializadas em cinco países e vários pontos de venda. As exportações

representam 30% da receita de Lourenço Merlino. Tufic Duek, da Forum, abriu escritório em Nova York e criou sua própria marca nos Estados Unidos (Tufi Duek Forum USA). Antes de se instalar nos Estados Unidos, a Forum atuou 18 anos apenas no mercado brasileiro. Nomes até então limitados ao Brasil, como Iódice, VCO, Jorge Kauffaman, Lino Villaventura, Cia Marítima, Rosa Chá, Sandálias Havaianas, Reinaldo Lourenço, dentre outros, não estão “vendendo roupas”, mas sim a nossa habilidade em design, o nosso talento e o “estilo brasileiro de moda”, marcas que serão cada vez mais valorizadas.

Uma parte da responsabilidade pela ineficiência de branding da nossa “marca-país” cabe, sem dúvida, às diversas autoridades que já se ocuparam dessa tarefa. O erro clássico, reincidente, é a quase obsessão que a nossa marca deve ser posicionada através de um logotipo. Falta entender que marca é um sistema. Enquanto não formos capazes de fazer as promessas corretas, e, principalmente, de entregarmos essas promessas, continuaremos a patinar nessa questão, dependendo das iniciativas individuais, as quais não bastam para sustentarmos o nosso branding.

## **Resumo: o que é que a baiana tem?**

O posicionamento é o orientador das ações de comunicação e vendas das empresas para as suas marcas, e até de alguns países para os seus atributos e riquezas naturais. Já que estamos um pouco distantes do mundo onde marcas genéricas e as mega-marcas sejam as únicas opções, resta à empresa que desenvolve os seus produtos e serviços inserir a sua marca em um formato que seja compreendido, desejado e remunerado pelos consumidores, muito antes de buscar entender aquilo que o mercado pode comprar, ou pensar que quer comprar.

Muitos analistas dizem que essa história de estar o tempo todo orientado para o mercado é uma tólice. Que se todos ouvirem o que o mercado quer, através de pesquisas, todos venderão as mesmas coisas, do mesmo jeito. Por outro lado, ignorar o mercado é uma atitude que pode trazer muitos problemas. É certo que ao ouvir o mercado, as empresas podem coletar as mesmas informações. O que os críticos esquecem, é que essas informações podem ser interpretadas de maneiras diferentes, conforme a maior ou menor capacidade de análise das pessoas.

O objetivo do posicionamento é incorporar os atributos (do produto ou do serviço) do conceito à oferta da marca. Se ela transmite uma personalidade sensível e integral, todas as atividades programadas para comunicar esta mensagem devem conter a mesma concepção de posicionamento. Cada uma das experiências individuais dos consumidores pode, então, reforçar a posição básica que será aceita por eles como a imagem da marca, sendo que não há dissonância entre a mensagem e a experiência. Esse aspecto ficará claro logo mais, quando tratarmos dos pontos de contato entre a marca e o mercado.

Um alerta final sobre o posicionamento de marcas é que ele não é apenas uma estratégia de comunicação de diferenças desejadas e não oferecidas pelo mercado. Trata-se, muito além, de uma revisão completa da infra-estrutura organizacional, de onde serão emitidos os sinais que comprovam que a marca tem, de fato, diferenças desejadas e valorizadas. É lógico que isso é bem mais complexo que a comunicação, o que não significa que ela deixou de ser importante.

## NOME

Após a definição do seu compromisso de posicionamento, é possível que você tenha que iniciar o processo de busca e seleção de um nome para a marca do seu produto, serviço ou empresa. Lembre-se, posicionamento,

nome e identidade gráfica, nesta ordem, constituem os passos corretos para a criação de marcas com chances maiores de sucesso. Se você já tem estabelecido o seu nome, permaneça apenas com a revisão e organização do seu posicionamento de marca, exceto se existir a oportunidade de adequar o nome a uma nova realidade de mercado.

A ciência que estuda os nomes, em todos os seus aspectos, é chamada “onomástica”, também descrita como o estudo e a investigação da etimologia (origem das palavras), transformações e morfologia dos nomes de pessoas, lugares e coisas. O conceito dessa ciência é amplo dado que todas as pessoas, coisas, fatos e lugares têm nomes, além do que todos os nomes são aplicados ou modificados em vários idiomas, países, culturas e períodos históricos. A ciência divide-se em várias frentes de estudo, buscando simplificar e facilitar a investigação e uso dos nomes. Assim, o conjunto de nomes pessoais é chamado de “antropônima”, sendo a ciência dos nomes de lugares chamada “topônimo”, e o seu estudo chamado “toponímia”.

Portanto, um nome de marca pode ser constituído, de forma isolada ou conjunta, de antropônima, toponímia ou formas mais complexas e menos utilizadas, levando ao processo de construção de nomes e suas associações com um sentido. Um exemplo encontrado na *Britannica Online*: a palavra “automóvel”. Vista de maneira isolada representa um certo tipo de veículo. Por outro lado, pode ser entendida como a soma do elemento grego “auto” (próprio), com o latino “mobilis” (movimento-próprio), resultando em algo bruto como “auto-movimento”, evidentemente muito menos atraente que a palavra “automóvel”, também devido ao fato de já termos nos acostumado à ela.

Nesses casos, o nome significa aquilo que as suas “partes” sugerem, em seu significado de origem ou relações históricas, fato que requer uma investigação ou estudo das formas utilizadas para construir a palavra.

Porém, existem os casos onde o sentido do nome é óbvio, como “costa azul” ou “brilhante” quando nos defrontamos com o lugar, produto ou elemento em que o nome esteja sendo aplicado, nos sendo apresentado pela visão ou toque do objeto.

Nos casos de baixa associação, ou sentido, os nomes necessitam ser “explicados” ou, no mínimo, ter o seu significado facilmente transmitido e compreendido pelos receptores, até que evolu para um estado máximo de associações que dispensem qualquer necessidade de explicação. O uso constante do nome, em seu estado de aplicações e usos pelas pessoas, leva à construção do “sentido do nome” na mente dessas pessoas. A maioria das marcas mais bem sucedidas de hoje, investiu fortunas em comunicação para atingir essa condição. A questão é: como criar nomes que facilitem as associações das pessoas (consumidores e sociedade) aos nossos produtos, serviços ou até mesmo idéias, antes de contar com os recursos da comunicação?

## **O trabalho de criar nomes**

Novos nomes para produtos, negócios ou serviços são difíceis de achar. Seja você um executivo de marketing, gerente de produto ou marca, profissional de comunicação, ou designer, cedo ou tarde o desafio de criar um nome se apresentará em sua carreira. “Sacar” um bom nome é algo até relativamente fácil. O difícil é que alguém já não esteja utilizando o nome que você criou ou descobriu, tendo registrado no INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial) antes de você. O princípio legal de propriedade sobre os nomes reza que “aquele que o utilizar e registrar primeiro terá a sua posse”, desde que, é claro, o faça de forma lícita, respeitando a anterioridade da propriedade, caso se descubra que terceiros já vinham se utilizando daquele nome.

Se você não consegue criar o nome ideal, e deseja comprar um bom nome que por acaso já esteja registrado por alguém, saiba que isso pode ser extremamente caro, especialmente se esse alguém souber que o nome interessa a terceiros. Pagar uma consultoria para criar um novo nome, embora seja o mais recomendável, pode lhe custar um preço que você talvez não ache que seja importante investir, pois qualquer valor cobrado poderá lhe parecer custoso.

Pelas razões já descritas mostraremos algumas técnicas para criação de nomes para produtos, negócios ou serviços. As técnicas podem ser utilizadas por praticamente qualquer pessoa, em muito pouco tempo e com bastante eficiência. Os maiores profissionais de *naming* (criação de nomes) do mundo utilizam-se das mesmas ferramentas aqui descritas. O que faz com que algumas consultorias, a minha inclusive, cobrem para fazer este serviço, é a capacidade e o talento dos profissionais, além do tempo investido em um projeto complexo de posicionamento, que pode também incluir a criação de uma identidade gráfica, sem a qual o nome poderá não significar corretamente o que se deseja.

Por mais que as técnicas aqui descritas possam ser aplicadas com o uso de lápis e papel, é importante contar com o apoio de um software de criação de nomes, por exemplo, do NameBuilder, que já teve uma versão brasileira comercializada no país pela JR Brands. Atualmente o software pode ser adquirido diretamente em: [www.macroworks.com](http://www.macroworks.com).

## **Conceitos Elementares de Criação de Nomes**

É fácil entender a premissa por trás do mecanismo de funcionamento do NameBuilder, ou da criação de nomes que se tornarão futuras marcas. Após alguns anos de experiência na criação de centenas de nomes, é possível percebermos três coisas:

- A maioria das pessoas utiliza-se do mesmo processo mental para criar nomes;
- A maioria dos consultores de *naming* utiliza-se do mesmo processo e
- Que não existiam softwares capazes de acelerar o processo de criação.

## Exemplo

Aqui vai um exemplo de técnica de criação de nome. Se o produto ao qual você está dando um nome for grande em tamanho, capacidade e habilidades frente aos seus concorrentes, você pode começar com uma seção bem enxuta de palavras como Maxi, Mega, Super, Giga ou Extra. O próximo passo seria adotar uma característica do produto ao qual você está dando o nome. Por exemplo, se eu estivesse precisando de um nome para um computador, cujo maior benefício fosse a grande capacidade de memória, eu poderia tentar a sorte com MegaBYTE, ExtraRAM, HyperHD, SuperMEMORY, etc., dispensando a necessidade de dar maiores explicações aos meus consumidores, já que está clara a associação do nome com o produto ou o benefício que eu ofereço, embora à custa da baixa diferenciação que aquelas alternativas de nomes possuem.

Já, se você estivesse buscando um nome no setor de serviços, digamos um novo banco ou financeira, poderia aplicar o mesmo princípio de construção de palavras na montagem dos nomes, se o propósito for posicionar qualquer intenção de tamanho ou porte: SuperFIN, MegaCRED, MaxiBANK e TopGRANA são apenas alguns exemplos. Essas são idéias muito simples, provavelmente já existentes e registradas, que mostram como o processo funciona, cuja estrutura igualmente se aplica à alguns nomes reais já bem conhecidos: FedEx, , MicroSoft, DuraCell, BrasilCap, CitiBank, CommCenter.... .

## Vinte nomes famosos e como eles foram criados

Veja a lista de algumas histórias de marcas internacionais importantes. Mais do que simples curiosidades, elas podem auxiliá-lo em processos de criação de nomes e, principalmente, alertá-lo sobre alguns riscos e oportunidades.

1. ADIDAS: a empresa foi fundada nos anos 20, como uma sociedade Alemã, por Adolf ("Adi") Dassler (1900-1978), sendo a marca formada pela forma diminutiva do seu nome, com as três primeiras letras do sobrenome;
2. ALCAN: forma abreviada de *Aluminium of Canada*, hoje Alcan Aluminium, fundada em 1928;
3. ALFA ROMEO: o engenheiro francês Alexandre Darracq, que começou sua carreira produzindo uma bicicleta popular (da marca Gladiator), chegou a indústria automobilística em 1906 produzindo cabines para táxi na cidade de Portobello, Itália. Em 1910, a empresa foi comprada pela Societá Anonima Lombarda Fabbrica Automobili, produzindo o mesmo produto sob o nome ALFA (das iniciais do nome da empresa). Em 1914, Nicola Romeo tornou-se o administrador da empresa, cujo nome tornou-se Societá Anonima Ing. N. Romeo. Após a Primeira Guerra Mundial, os carros da empresa passaram a chamar-se Alfa-Romeo. Coincidemente, Alfa é o equivalente em italiano a Alpha, um prefixo de alto prestígio;
4. ALKA-SELTZER: o preparado é alcalino (alkaline, em inglês), isto é, antiácido e, quando em solução adquire efervescência como a água Seltzer, uma água mineral medicinal de Nieder-Selters na Alemanha;
5. AUDI: o carro foi criado em 1909 pelo Dr. August Horch, fundador da Horch-Werke, em Zwickau. O Dr. Horch originalmente produziu

carros com o seu próprio nome, mas perdeu o controle da empresa e, por razões legais, não pode mais utilizar o nome como marca em outros carros. Ele, ingenuamente, traduziu seu sobrenome para o Latim (*audi*) sendo o significado de “ouça!”, o mesmo em alemão da palavra “horch”. Apesar de ser um nome famoso, a empresa nunca teve uma vida de controle acionário estável. Após o Dr. Horch, a empresa passou para o controle da DKW em 1931 e para a Volkswagen em 1971;

6. CHEVROLET: vem de Louis Chevrolet, um engenheiro suíço envolvido no negócio de bicicletas na França. Em 1909, na América, fez experiências para um carro de seis cilindros para Willian Crapo Durant, para quem trabalhava como piloto de corridas. Dois anos depois, Chevrolet criou a Chevrolet Motor Co;
7. CINZANO: vem do sobrenome de dois irmãos italianos, Carlo Stefano Cinzano e Giovanni Giacomo Cinzano, os quais, em 1757, começaram o negócio de destilarias na vila de Pecetto, próxima a Turin, Itália;
8. COKE: forma alternativa do nome Coca-Cola (criado em maio de 1886), de uso popular antes da Primeira Guerra, que passou a ser utilizada pela empresa rival Koke Company of America, que produzia uma bebida similar. Temendo o receio da perda de identidade, a Coca-Cola recorreu à Suprema Corte, sendo que em 1920 passou a adotar a marca Coke após ganho de causa;
9. KODAK: nome criado em 1888, sem nenhum significado, sugestão ou derivação de qualquer coisa. Foi inventado pelo fotógrafo americano George Eastman, registrado em 4 de setembro daquele ano. Felizmente, após alguns anos, Eastman estava vivo para explicar que as razões que o levaram a adotar esse nome foram puramente técnicas. Segundo as suas palavras, “um bom nome

precisa ser curto, vigoroso, incapaz de confundir a identidade e, para satisfazer as leis de propriedade intelectual, não deve significar nada já existente. A letra K foi escolhida por ser forte e incisiva. O nome deveria começar e terminar com K. Depois foi uma questão de combinar letras entre os espaços”. Alguns sugerem no nome uma onomatopéia, e o fato de a letra K ser a primeira do nome de sua mãe. Mas, segundo o próprio Eastman, tratou-se de uma escolha puramente técnica e, diga-se, um trabalho primoroso de *naming*, isso em 1888!

10. KLEENEX: os famosos lenços de papel surgiram em 1924, criados pela Kimberly-Clark. O nome foi formado através do prefixo “clean” e do sufixo “ex”. Natural que a letra “C” fosse substituída pelo “K” do nome da empresa. Quanto ao “ex”, pode tanto denotar “distante” quanto apenas um jogo de letras para melhorar a sonoridade do nome, tornando-o de interpretação rápida e simples, alguns dos atributos do produto;
11. PALMOLIVE: deriva de “palm” e “olive”, óleos contidos no primeiro sabonete fabricado em Milwaukee, Estados Unidos, em 1898;
12. PEPSI-COLA: a segunda parte do nome (Cola), não é registrada desde que ganhou a condição de genérica após alguns entraves legais causados pela Coca-Cola. O nome Pepsi foi desenvolvido em 1898 por Caleb D. Bradham, gerente de uma drugstore em New Bern, Carolina do Norte, Estados Unidos. Seu elixir foi patenteado depois da Coca-Cola, e foi desenvolvido para aliviar a dispepsia (*dyspepsia*), um distúrbio da função digestiva;
13. REVLON: deriva de Charles Revson, que fundou a empresa em 1932, sendo a inclusão do “L” uma forma de acomodar a inicial do nome de um dos seus sócios, Charles Lachman, que também foi homenageado com um dos primeiros lançamentos da marca, o perfume Charlie;

14. ROLEX: a empresa que veio a ser a Rolex, foi fundada em Londres por Hans Wilsdorf, cuja escolha pelo nome foi arbitrária, sem nenhum significado especial. O nome é adequado para relógios por ser curto e sugerir “*rolling*” (em “passando, rolando”), sendo fácil de pronunciar e lembrar. Rolex é tida como a primeira marca a utilizar o sufixo “ex”. Os relógios Timex, por exemplo, vieram muito depois. O modelo Rolex Oyster à prova d’água, foi lançado em 1926;
15. SANYO: o nome da marca japonesa significa “três oceanos”, supostamente para descrever a internacionalidade da empresa (Pacífico, Atlântico e Índico), criada em 1950;
16. SCHWEPPES: um nome de coincidências. Ao invés de sugerir uma onomatopéia (do som da água mineral com gás), a origem remonta a Jacob Schweppe, um alemão que se estabeleceu na Suíça como joalheiro em 1768. Em 1780 ele se interessou pela fabricação de águas minerais artificiais e, em 1792, foi para Londres para começar lá os seus negócios;
17. 3M: uma referência aos três “Ms” de Minnesota Mining and Manufacturing Co., uma empresa criada em 1902 em Two Harbors, nos arredores de Lake Superior em Minnesota, Estados Unidos;
18. TOSHIBA: uma contração do nome completo da empresa japonesa Tokyo Shibaura Electric Co. Shibaura é a região de Tokyo onde a sede da empresa está localizada;
19. XEROX: deriva do processo científico para fazer cópias a seco, baseado no grego “xeros”, que significa “seco”. A opção por iniciar e terminar o nome com “X” foi baseada no mesmo princípio da marca Exxon, forte e memorável em função das duas letras “X”;
20. ZIPPER: o nome já foi uma marca, cunhada pela empresa americana B.F. Goodrich como acessório de suas galochas, que já em 1925

possuíam o sistema de fechar, patenteado por Whitcomb L. Judson em 1893. O nome é uma onomatopéia, escolhido em função do som de “zip” que o sistema fazia ao ser aberto. Quando o *Oxford English Dictionary Supplement* mostrou a palavra “zipper” como um adjetivo, isto alarmou Goodrich, que apelou para a corte mas teve seus direitos sustentados apenas para as suas botas (Zipper Boots), sendo que a palavra zíper se consagrou como adjetivo para representar “abertura rápida”.

As grandes empresas sabem que criar um nome é um processo complexo, ainda mais quando a criação deve ser utilizada em escala global, momento em que nem sempre os resultados são localmente adequados. Em julho de 1999, a 3M lançou no Brasil a marca guarda-chuva “NexCare” voltada para a linha de primeiros socorros, pertencente a divisão de cuidados pessoais da empresa. O nome é uma montagem muito clara das palavras em inglês “next” (próximo ou junto), e “care” (cuidado, zélo), indicando, talvez, um posicionamento de proximidade, cuidado, carinho e atenção. A identidade gráfica do nome indica apelos de modernidade, velocidade e certa “dinâmica” em cuidados pessoais.

Quando analisada sob a ótica do consumidor final brasileiro, a marca possui algumas deficiências que podem atrapalhar sua competitividade. Sem estarmos apoiados em qualquer informação ou pesquisa, a análise à distância nos faz crer que o nome é inadequado para facilitar a comunicação e associação dos consumidores. O prefixo “next”, mesmo sendo uma palavra estrangeira, até que é uma boa alternativa isolada de leitura já que é fácil de memorizar e pronunciar, mesmo pelos consumidores menos afeitos ao idioma. Já não é possível elogiar o sufixo “care”, que, em português, força um pouco para uma pronúncia que complica o nome, lembrando um pouco a mesma entonação da palavra “caro”, associada a preço elevado.

Cuidados pessoais, evidentemente, sugerem produtos com um certo ar de simpatia, algo um pouco difícil para um nome tão complexo, pelo menos entre os brasileiros, que já tomaram sua dose máxima de complexidade ao aprenderem o nome “band-aid”, não sem tropicalizá-lo para “bandêidi”. Como a marca criou no país o conceito de curativo rápido, seu direito de impor o próprio nome foi exercido, ainda que adaptado.

Felizmente, a média de nomes adequados é superior a média de nomes impróprios, pelo menos nos limites técnicos impostos pelo volume excessivo de marcas registradas no país. Temos boas histórias, caso da marca “Mamãe e Bebê”, da Natura. Em óleo de soja, Liza é um nome muito melhor que Soya. Maria é um outro bom nome na categoria, que mereceu um bom programa de reposicionamento para competir melhor em um segmento que valoriza muito o preço, já que comporta um sentimento muito grande de commodity. A lista de bons nomes no Brasil é grande, mas a dificuldade de encontrar e registrar nomes como esses vai aumentando à medida que cresce a concorrência e surgem lançamentos de novos produtos e empresas, todos os dias.

Muitas pessoas acham que um nome é um nome, nada mais que uma palavra. Que o dinheiro, a comunicação e o logotipo é que constroem as associações e relações dos consumidores com os nomes. Isso é verdade até certo ponto, mas é um erro fatal acreditar que a comunicação irá fazer com que os consumidores se dêem o trabalho de fixar um nome feio, comprido ou impronunciável, ainda mais se houver um nome tecnicamente superior na mesma categoria.

Outros voltam ao passado e lembram que nomes tecnicamente imperfeitos, como Coca-Cola, Volkswagen e Itaú, por exemplo, não seriam nomes hoje adotados por nenhuma empresa. Isso é verdade e, até as próprias marcas sabem disso já que a Coca-Cola hoje é mais conhecida como Coke e a Volkswagen mais conhecida como VW, além

de Federal Express que virou FedEx e assim com centenas de casos. Cabe lembrar que essas marcas criaram seus mercados e estabeleceram um padrão, numa época em que havia pouca ou nenhuma concorrência. Se você não tem tempo para errar, ou dinheiro para perder por que arriscar? Atualmente, mesmo que a empresa tenha um mercado nas mãos, existe a preocupação de planejar um nome tecnicamente bem estruturado. É o caso do nome MicroSoft.

## Palavra

Um nome também pode ser interpretado como uma palavra. Mas como descrever o que é uma “palavra”? Algumas definições revelam que “palavra” é comumente descrita como o som, ou a combinação de sons que comunica um significado. Em branding, é exatamente isso que buscamos com um nome: comunicar o significado ou imagem do nosso produto ou serviço para as pessoas, prováveis consumidores.

- **Palavra** (do gr. *Parabolé*, pelo lat. *Parábola*). S. F. I. Fonema ou grupo de fonemas com uma significação; termo, vocábulo, dição... (Novo Dicionário Aurélio, Aurélio Buarque de Holanda Ferreira);
- **Word** (palavra). Um ou mais sons os quais podem ser falados (juntos), para representar uma idéia, objeto, ação, etc. (*Longman, Dictionary of Contemporary English*);
- **Word** (palavra). Um som ou combinação de sons, ou sua representação impressa ou escrita, que simboliza e comunica um significado, podendo consistir de um morfema ou a combinação de morfemas (*The American Heritage Dictionary of the English Language*).

Temos igualmente de observar que uma das definições de “palavra” diz que ela consiste de um morfema, ou a combinação de morfemas. Mas o que é um morfema?

- **Morfema.** Elemento que confere o aspecto gramatical ao semantema (elemento que encerra o significado da palavra, exemplo: *danç-*, em relação a dançar, dançante, dançarino, etc., relacionando-o na oração e delimitando a função e significado... (Novo Dicionário Aurélio, Aurélio Buarque de Holanda Ferreira));
- **Morpheme** (inglês). Uma unidade de significado lingüístico constituído de uma palavra, por exemplo “man”, ou o elemento de uma palavra, como “-ed” em “walked”, que não pode ser dividido em partes menores com significado (*The American Heritage Dictionary of the English Language* ).

A técnica utilizada pelo software NameBuilder na criação de nomes, funciona através da combinação de morfemas ou “seções ‘com sentido’ de palavras”, para criar novas palavras ou nomes. De uma maneira um pouco menos ampla e ortodoxa, você pode criar novas palavras através da combinação de prefixos (silabas que antecedem a raiz de uma palavra, modificando o significado desta e formando palavras novas), ou sufixos (sílabas ou letras que, pospostas às raízes das palavras primitivas, as torna derivadas....).

Uma maneira de visualizar a operação desse método é imaginar aquelas máquinas de casino (*slot machines*), nas quais se puxa uma alavanca para tentar formar um conjunto de desenhos iguais. Ao trabalhar na criação de um nome, você pode anotar inúmeras seções de palavras em um papel, tentando depois combiná-las na formação de novas palavras. O NameBuilder faz isso em uma velocidade infinitamente superior à velocidade de escrita manual.

## Fontes de morfemas

Onde conseguir fontes de morfemas para gerar idéias de nomes? Além dos dicionários convencionais em português, você pode experimentar uma olhada nas marcas já existentes, e dicionários de outras línguas, como o Latim e o Inglês, boas fontes de seções de nomes já assimilados pelos brasileiros. Também vale a pena experimentar o Dicionário de Sentenças Latinas e Gregas (Renzo Tosi, editora Martins Fontes); Webster's *Dictionary of Word Origins* (Smithmark Reference); *Random House Webster's Unabridged Dictionary* (Random House).

Outra fonte de inspiração está nos hipermercados. Com lojas imensas vendendo dezenas de milhares de itens, é muito difícil sair de lá após algumas horas sem pelo menos meia dúzia de boas inspirações. Escreva os nomes dos produtos do segmento de interesse, observe as mensagens de posicionamento nas embalagens dos concorrentes, e depois vá “brincar” de combinar morfemas, prefixos e sufixos, ou, simplesmente, seções de palavras.

Não faça suas pesquisas com idéias de clonagem, mas, ao contrário, observe o posicionamento dos seus concorrentes e veja como você pode ser mais criativo ou eficiente na comunicação dos seus diferenciais ou atributos. Conforme o nível de dificuldade do projeto, seja cara de pau e converse com alguém que esteja escolhendo marcas dos concorrentes nas gôndolas dos supermercados, perguntando se a pessoa tem uma marca em mente, se está avaliando alternativas. Nas vezes em que fiz isso sempre consegui atenção e dicas muito interessantes. Falar com os repositores (que arrumam os produtos nas gôndolas), também ajuda muito, principalmente para conhecer o giro das marcas dos seus “inimigos” ou o prestígio da marca naquele ponto.

Num primeiro momento, pode ser que muitos dos nomes criados não façam sentido para você, fato perfeitamente normal e esperado, já que

você estará se defrontando com palavras novas. Antes de rejeitar algumas idéias, conviva com elas uns dois ou quatro dias e, ao separar um ou outro nome com boas possibilidades, você verá que isso poderá inspirá-lo na criação de alternativas, muitas das quais você sequer cogitava antes de iniciar o processo. Você pode tornar o jogo praticamente interminável, por exemplo, ao dividir as novas palavras em novas seções e daí combiná-las em novas palavras. Desde que você não se esqueça do seu programa ou compromisso de posicionamento, e esteja com nomes adequados à categoria ou classe de atuação, é improvável que nomes registráveis e bons não surjam na sua frente.

## O que é um grande nome?

Um “grande” nome é, principalmente, aquele que não atrapalha. Ele também será memorizado com facilidade pelos consumidores, e associado a determinados benefícios. Existem dezenas de teorias de lingüística que descrevem o que faz com que um nome possa ser facilmente memorizado. Houve uma época em que a tendência era criar nomes sem nenhum sentido imediato, mas que eram fáceis de memorizar – esta era a idéia por trás dos nomes Kodak e Xerox – a teoria era que nomes começados e terminados com a mesma consoante eram fáceis de ser lembrados. Em outro momento, a idéia era mostrar poder e gigantismo. Isso gerou alguns nomes criativos, mas ainda bem que a moda passou.

Mais recentemente, a tendência passou a ser o desenvolvimento de nomes que descrevam uma ou mais características dos produtos ou serviços. Bons exemplos dessa técnica são as marcas Duracell e Unimed. Olhar dentro da própria casa pode ser uma boa fonte de inspiração, especialmente se você já possuir uma marca forte e bem estabelecida. Outro caminho pode ser agregar o fator genérico ao

seu novo nome, desde que ele seja reconhecidamente relevante na categoria. Bons exemplos são as marcas Nescafé (Nestlé + café) e Nescau (Nestlé + cacau).

Além das técnicas de combinação de sílabas, letras, números e palavras, existe também a possibilidade da “associação”, técnica muito válida quando o segmento é dominado por uma marca muito tradicional, rica e bem estruturada. Chamo de associação a possibilidade de tomar emprestados alguns atributos da marca do concorrente, e convertê-los em um novo significado que destaque as suas vantagens competitivas, contudo sem se distanciar muito das associações que os consumidores já possuem na categoria.

Um exemplo poderia (observe o grifo) ser a marca ACE, da Procter & Gamble, quando confrontada à marca líder OMO, da Gessy Lever. Tem três letras e uma vogal entre duas consoantes, a caixa tem cores fortes (brilhantes como a estrela do OMO) e a comunicação direta com a dona de casa, no campo de batalha, lembra muito um estilo de comunicação utilizado durante muitos anos pelo OMO. É bem possível que o recém chegado Ariel ao mercado brasileiro consiga equilibrar o mercado, não pelo aspecto do nome, mas principalmente pelo fato de o posicionamento das duas marcas ser bastante parecido. Ambos contam com a “ciência para facilitar a vida de quem tem que lavar roupas”. Enquanto a embalagem do OMO tem uma estrela com brilho intenso, a embalagem do ARIEL conta com o desenho do “atomium”, simbolizando a “avançada ação biológica” do produto.

Observe que Omo, Ace e Ariel são nomes curtos, fáceis de memorizar, principalmente quando acompanhados de imagens e cores fortes nas suas embalagens. Mas o segmento brasileiro de sabão em pó é formado por marcas igualmente competitivas como Minerva, Campeiro, Ala e Brilhante também da Gessy Lever, Bold e Pop da Procter & Gamble, além de Quanto,

Bijú, Invicto, etc. Uma análise um tanto superficial, sugere que o nome Bijú é bom, mas tem a desvantagem de possuir acento agudo na última vogal, deixando-o muito agressivo e nada feminino. Minerva e Brilhante são extensões, que, somados a Quanto resultam em nomes um pouco deslocados na categoria, talvez num nível idêntico de posicionamento por preço, caso da recente marca Assim, cujo nome é, no mínimo, estranho. A não ser que eles possuam dinheiro de sobra para combater nomes como Omo, Ace e Ariel, eu não apostaria nesses exemplos em longo prazo como os mais rentáveis da categoria.

Às vezes as empresas querem simplificar e acabam derrapando. É o caso do colégio C.O.C., o qual, em 2005, adotou o apelido da abreviatura, denominando-se “Colégio COC” em várias mídias. Tudo bem com o objetivo de simplificar, inclusive com um nome de três letras, o que é um benefício. O Problema é que “COC” é um substantivo para a palavra pênis, em inglês.

Alguma mistificação deve ser creditada àqueles que gostam de tornar complexa a missão de encontrar um “grande nome”. Não existe o nome que nasceu perfeito, assim como não existem crianças que, pelo simples fato de terem nomes bonitos, serão adultos bem sucedidos, capazes de entregarem os valores que os seus pais lhes ensinaram. Como todas as ações relacionadas ao *branding*, o nome é parte de um processo e não o fim do processo. A sua iniciativa em comprar o NameBuilder, ou contratar uma consultoria especializada, pode ser simplesmente uma forma de validar as suas vontades e verdades sobre o processo de criação. É bem possível também que você, ou o seu cliente, não estejam preparados para enfrentarem o desafio de conviver com um nome inédito, o que pode ser uma grande pena. De uma maneira geral, os melhores nomes, com as maiores chances de registro, são os nomes menos convencionais. Pense nisso e dê uma chance maior ao próximo e “estranho” nome que você encontrar.

Antes de criar nomes com esmero estético, é bom observar a sua funcionalidade, principalmente porque um grande número das necessidades envolve projetos com muito pouco espaço para errar. Nos pequenos negócios geralmente começamos por conhecer e avaliar o produto ou serviço, entender os seus diferenciais e construir o posicionamento. Quando trabalhamos com empresas médias e grandes, é comum recebermos um briefing do departamento de marketing ou vendas, quando então partimos para confrontar o briefing com a nossa interpretação das informações, além da nossa experiência e metodologia.

Para cada projeto de nome de produto ou serviço personalizado, geralmente não precisamos reunir uma equipe com mais de cinco pessoas. Discutimos o programa de posicionamento, e, para começar, elaboramos uma lista de mais ou menos trinta opções. Sempre começamos o processo com o NameBuilder, editando sua base de dados para combinar palavras relacionadas ao ambiente do cliente, sua experiência, características do produto, benefícios, atributos e o posicionamento da concorrência, segundo nossa interpretação. Esta é a fase mais desgastante do processo, já que envolve um trabalho imenso de pesquisa, incluindo a geração e leitura de milhares de possibilidades de nomes. A dor de cabeça é garantida nesta etapa.

Os nomes são então discutidos entre o grupo, resultando em uma lista de aproximadamente quinze nomes que são pesquisados no banco de dados do INPI para exame de similaridade e possível registro na classe pretendida de atuação. Dessa lista, ficamos geralmente com uma série de oito ou dez possibilidades muito boas de nomes, cuja adequação ao programa de posicionamento é completada pelo trabalho de desenvolvimento de identidade gráfica, de pelo menos cinco alternativas de nomes. O objetivo é traduzir o sentido dos nomes, como se o produto ou serviço já existisse.

Todo o trabalho é apresentado ao cliente, de preferência num formato virtual de uso pelos consumidores, simulando embalagens, caixas, quiosques, folhetos, listas de preços, tags de qualidade, variando em intensidade, quantidade e sofisticação conforme o orçamento de cada projeto, vinculado às possibilidades financeiras do cliente. Quando ele tem dúvidas sobre a compreensão do nome e seu posicionamento, costumamos sugerir, planejar e encomendar uma pesquisa qualitativa de mercado, geralmente confrontando o projeto existente com a nossa proposta. Os dados colhidos na pesquisa, somados às orientações do cliente, são utilizados para finalizar uma ou duas opções e encomendar os serviços gráficos após a escolha do projeto vencedor.

Não criamos nomes necessariamente dessa forma e nessa ordem. Claro, há os casos em que quase tudo dá errado, normalmente quando o cliente insiste em escolher nomes sem nenhuma base técnica. O que fazer nesses casos?

Não temos a pretensão de acertar em tudo o que fazemos, embora busquemos fazer certo todas as vezes. Ayrton Senna não ganhou todas as corridas que disputou, chegando, inclusive a cometer inúmeras bobagens emocionais em diversas corridas decisivas. Ele era teimoso e obsessivo ao extremo, talvez suas maiores virtudes como piloto. Mas era uma exceção.

Quando enfrentamos situações assim procuramos demonstrar e explicar o que julgamos ser tecnicamente o melhor. O cliente pagou pelo serviço e tem todo o direito de exigir que ele seja entregue, sendo nosso direito e obrigação alertá-lo sobre os riscos de escolher um projeto que complique os seus objetivos.

*Naming* é um assunto fascinante, complexo e muito agradável. Escolher o nome adequado para um produto, serviço ou empresa é algo tão crítico que muitos estudiosos afirmam ser esta a etapa mais importante do branding. Um bom nome pode facilitar a associação de qualquer sinal gráfico pelo

consumidor, simplificar o processo de memorização e compra, promover a identidade da marca, evocar sentimentos de confiança, segurança, força, durabilidade, velocidade, status e exclusividade, dentre outros. Há momentos, inclusive, em que o nome é a única característica de distinção do produto. Por exemplo, pense hoje no nome MontBlanc, e você entrará no mundo das canetas de luxo, imediatamente, sem escalas ou dúvidas. Amanhã? Quem poderá saber? A grande marca eles já possuem.

Um fato muitas vezes ignorado é que ninguém faz uma marca em definitivo. Temos que reconstruí-la, todos os dias, camada por camada de reputação.

Os nomes são instrumentos que praticamente aceitam qualquer tipo de estrutura ou combinações, desde que sejam eficientes ao falar ou verbalizar os benefícios e atributos do produto, além dos objetivos organizacionais. Eles podem conter, de forma isolada ou conjunta, palavras, números, letras ou sinais. Em trabalhos de criação de nomes nos últimos anos, temos observado a maior facilidade de criá-los para produtos, não tanto pelas oportunidades de registro, mas muito mais pelos milhares de alternativas em projetos de posicionamento, já que a maioria dos produtos que necessita de novos nomes chega ao momento do lançamento com algum diferencial da concorrência. Na verdade, uma boa maneira de criar nomes nesses casos é entender adequadamente os pontos de ineditismo ou diferenciação desses produtos. Criar nomes de serviços é uma missão muito mais difícil, em parte devido à sua intangibilidade.

## Nomes de Serviços

Os pesquisadores L.W.Turley e Patrick A Moore defendem que um bom número dos termos e conceitos de branding podem não se aplicar ao trabalho de naming de serviços. Por exemplo, como os serviços são intangíveis e não podem ser tocados, efeitos comuns à guerra entre marcas (fabricantes x distribuidores x marcas próprias x varejistas, etc.) não se

aplicam à maioria dos serviços. Se a Procter & Gamble desejar lançar uma nova marca de produto de consumo, ela pode contar com a sua força de vendas e demais suportes já existentes. Já, se o Itaú desejar introduzir uma nova marca de banco, dentro de um posicionamento distante do atual, ele deverá criar ou comprar uma nova empresa para gerir o novo negócio, além de fazer um esforço muito grande para manter a nova marca distinta da marca Itaú, o que quase sempre é inviável. É mais fácil segmentar, como no caso do Personnalité, embora isso também possa trazer riscos para a imagem da marca principal.

Autores como Berry LL, Lefkowith EF e Clark T <sup>14</sup> indicam quatro elementos que os nomes de serviços devem possuir: distinção, relevância, memorização e flexibilidade. Os nomes de serviços podem ser classificados da seguinte forma:

**Descritivos:** o nome descreve o benefício central associado a ele, como nos exemplos de Ticket Restaurante e Banco 24 Horas. Possuem a vantagem de informarem objetivamente os benefícios ou funções da marca, mas possuem a grande desvantagem de ser muito restritivos em projetos de reposicionamento ou evolução da categoria. Além disso, sua titularidade legal é frágil.

**Pessoais:** método bastante utilizado por profissionais liberais como médicos, advogados e engenheiros, em que as pessoas associam os próprios nomes aos serviços que vendem. Esse sistema “viola” algumas regras importantes de *naming*, já que costumam ser nomes longos e algumas vezes difíceis de pronunciar como nos exemplos: Construtura Reitzfeld, Moura Schwark, dentro outros. O maior problema é que o método restringe a continuidade do negócio à vida do fundador, dificultando a sobrevivência do negócio e elevando os custos de comunicação caso a pessoa que inspirou o nome desapareça e os seus sucessores não consigam manter as associações.

**Associativos:** nomes formados através da montagem de palavras, geralmente distantes do contexto onde irão operar, necessitando sempre de um complemento que os explique. É o caso de Kodak Revelação de Filmes ou Casio Computer Parts, já que essas marcas produzem e distribuem diversas outras coisas. A vantagem desses nomes é a distinção, sendo a desvantagem a necessidade de maiores investimentos para explicar o sentido do nome, ou distingui-lo de outras atividades da mesma empresa, em especial nas fases de evolução tecnológica, caso da Kodak, agora com a fotografia digital.

**Geográficos:** criados com o sentido de explorar algum benefício ou associação com localidade, região, país. Os topônimos (nomes próprios de lugares) são utilizados como marca para promover um programa de posicionamento ou acrescentar algum tom exótico ou peculiar ao serviço, como em Clube Atlético Paulistano, Restaurante Paris ou Esporte Clube São Paulo. O propósito desses nomes é dizer algo como “somos de tal lugar”, “nossa padrao é de tal lugar”, ou “somos do Brasil” no exemplo da marca Banco do Brasil. As pessoas que se sentem influenciadas por negócios locais, ou tocadas por um forte sentimento de nacionalismo ou regionalismo, podem ser conquistadas por esses nomes. Em tempos de globalização, esse artifício tem sido pouco utilizado devido aos níveis menores de diferenciação;

**Alfanuméricos:** utilizam a combinação de letras, números e sinais para transformar-se em marcas. Diante das dificuldades cada vez maiores de se encontrar nomes exclusivos em quase todas as classes de atuação, o uso de nomes alfanuméricos tem se intensificado desde o início da década de 90. Alternativa que no passado era restrita aos perfumes (Channel 5, 4711, Contém Ig, etc.), muitas empresas ligadas aos serviços e produtos de alta tecnologia começam a apelar para esse artifício, dado o tom futurístico que transmitem. É o caso das famosas marcas Windows 2000, Office 2000, Corel 10 (11, 12...), entre outros, e mesmo as ligadas

à moda, como “Guess ?”. O artifício possui a vantagem de facilitar o registro, embora costume gerar pouca simpatia por serem nomes “frios” e, às vezes, dificultarem a leitura dos consumidores.

Muitos bancos são bastante despreparados em branding, incluindo o naming. Uma boa exceção na categoria é o CitiBank, já que consegue evocar alguns “sentimentos” em serviços e conveniências financeiras, muito mais facilmente que HSBC, uma seqüência de letras inteligível para a maioria das pessoas, não apenas quanto ao significado da abreviatura (Hong Kong and Shanghai Bank Corporation), mas principalmente à dificuldade de se estabelecer qualquer relação emocional com esse mistério. Na operação brasileira, talvez tivesse sido melhor permanecer com a marca Bamerindus, que tinha um posicionamento relevante.

É recomendável que os profissionais envolvidos na criação de nomes de serviços, trabalhem com a finalidade de encontrar uma marca que possa facilitar a compreensão e entendimento do nome favorecendo a criação de associações (veja: *brand equity*) em um segmento onde existe um alto nível de intangibilidade. Fábricas, lojas, embalagens e produtos são componentes importantes na formação de associações pelos consumidores. Dado que a maioria dos serviços não dispõe das mesmas peças de referência, principalmente na Internet, o nome e sua identidade gráfica possuem peso considerável na percepção de valor e confiança pelos consumidores.<sup>15</sup>

## Registro

Após ter encontrado algumas opções de nomes, você precisa saber se eles estão disponíveis para registro em nome da sua empresa. O INPI está abarrotado de processos de pedidos de registro de novos nomes, na ordem aproximada de oitenta mil novas marcas nascendo a cada ano. Não

---

<sup>15</sup> Brand name strategies in the service sector, Journal of Consumer Marketing, Vol.12/4.

existem números exatos, mas estima-se que existam cerca de um milhão de nomes registrados no Brasil. Mesmo que você possa fazer o processo de busca e registro por conta própria, é altamente recomendável buscar a assistência de um profissional experiente em propriedade industrial, isso porque existem peculiaridades no registro, como os conflitos de nomes semelhantes nas mesmas classes, onde apenas a atuação de um especialista pode evitar prejuízos futuros.

Mas antes de contratar uma assessoria em propriedade industrial, saiba que você pode economizar muito tempo e dinheiro utilizando o sistema gratuito de pesquisa de marcas e patentes na página do INPI na Internet ([www.inpi.gov.br](http://www.inpi.gov.br)). Inaugurado para o público em fevereiro de 1999, após quase dois longos anos de estudos e testes, o serviço encontra-se no mesmo nível de eficiência e qualidade do Trademark and Copyright Office dos Estados Unidos. É possível fazer buscas pelos nomes completos, classes, número dos processos, sufixos, prefixos e até mesmo radicais (parte invariável de uma palavra). Recomendamos acessar a página, pois ela informará se o todo, ou parte do nome candidato, já se encontra registrado em nome de terceiros.

Para suportar as buscas e usos dos nomes, utilizamos bastante um sistema de apoio muito eficiente e igualmente econômico. Entre em qualquer site de busca na Internet (Google, Yahoo), digite o nome (ou nomes), dê um search (busca) e veja o que aparece. Com o crescimento da Internet, é bem pouco provável que você deixe de encontrar alguma referência ao nome que você pretende, em qualquer parte do mundo, se é que alguém já pensou na mesma coisa antes de você. Nessas horas, surge a importância de você não ter apenas um ou dois nomes em mente, mas uma lista de pelo menos dez bons nomes candidatos a adoção.

Costumo sempre lembrar meus leitores e clientes que o registro é medida crucial para proteger, garantir e sustentar a existência da marca.

Agora com as facilidades de busca, e até de alguns procedimentos de registro pela Internet, descuidar da parte legal é algo quase indesculpável. Mesmo assim, não deixe de contar com um profissional experiente em propriedade industrial para executar os trâmites de registro da sua marca, ou mesmo uma busca mais detalhada, especialmente devido ao entendimento adequado do sistema de classes, que muitas vezes confunde e dificulta a busca.

## Resumo

Como você viu, nome é uma coisa e marca é outra. Criar nomes é um processo lento, difícil, por vezes extremamente complicado e até caro. Mas é algo obrigatório na vida de empresas que almejam eternizar marcas poderosas e valiosas. Sem a propriedade legal, elas não existem como patrimônio.

Existem várias técnicas para criar nomes e, em essência, nenhuma é mais ou menos eficiente que outra. A exemplo de programas semelhantes aqui ou ali, temos o NameBuilder como ferramenta de apoio. Você pode igualmente contar com inúmeras ferramentas de busca, bem como com o suporte do INPI, que investe continuamente na melhoria dos seus serviços.

Os nomes são peças de um processo integrado de *branding*, cujo maior ou menor sucesso está relacionado a muitos outros fatores como os canais de distribuição, preço, qualidade, comunicação, assistência, entrega, identidade gráfica. Algumas vezes, e na maioria dos casos, o melhor nome pode ser aquele que você não gosta, ou aquele que você achou menos atraente. É improutivo querer impor um nome inadequado aos consumidores, responsabilizando a comunicação pelo trabalho de fixação de um nome tecnicamente sofrível na mente das pessoas. Lembre-se de que, afinal, é para o mercado que o nome está sendo criado.

Encontrar um “bom nome” dá bastante trabalho e, sem um bom programa ou compromisso de posicionamento, torna-se uma missão praticamente impossível. O posicionamento faz com que você permaneça ligado nos benefícios e atributos de seus produtos ou serviços, pois os consumidores não estão interessados no trabalho que você tem ao entregar-lhes aquilo que eles podem comprar. Já mencionamos que as pessoas estão muito mais interessadas nos benefícios que as marcas podem trazer para suas vidas, cada vez mais complicadas e estressantes. Um nome bem desenvolvido é, sem dúvida, o melhor primeiro passo que você pode dar com a sua marca.

Depois de todas essas técnicas, dicas e idéias é bem possível que você comece a se deparar com nomes bastante estranhos, algo que pode mexer com a sensibilidade daqueles mais ligados ao clássico. Realmente, é preciso muita dose de ousadia para chegar no mercado com um nome diferente. Pense, entretanto, que as palavras e nomes que lhe parecem familiares já estão praticamente esgotados, restando muito pouco a fazer para encontrar algum que seja adequado e registrável. Além disso, como o INPI costuma demorar anos para conceder o registro definitivo, um nome absolutamente fora do convencional, praticamente garante o seu uso mesmo enquanto o registro definitivo não é concedido, fato que pode lhe economizar alguns milhares de dólares.

Uma dica que vale a repetição: os nomes são criados para o mercado e os consumidores. Não se deixe levar pela vaidade, insistindo na busca de um nome que soe bem apenas aos seus ouvidos e aos ouvidos da sua equipe. O “nome ideal” está na mente dos seus consumidores, os quais, esperamos, já foram atingidos pelas propostas do seu posicionamento de marca. Voltamos, portanto, à questão essencial: qual é o posicionamento da sua marca?

## IDENTIDADE CORPORATIVA

A identidade corporativa compreende a execução de mais uma etapa do compromisso de posicionamento. É nesse momento que o nome começa a se transformar formalmente em uma marca. Por mais que um nome pareça perfeito e exclusivo, ele apenas existirá visualmente como marca quando possuir um sinal gráfico que possa ser percebido pelos consumidores. Seja pelas características dos produtos ou serviços, ou pelos investimentos massivos em comunicação, num momento subsequente, os sinais gráficos, incluindo as cores, podem atingir grande relevância e destaque, chegando, em alguns casos, até a substituir o nome como elemento de identificação da marca. É o exemplo das marcas Mercedes (estrela), Nike (traço de uma asa, denominado swoosh), Coca-Cola (curvas da garrafa), Itaú (cores laranja e azul), Ferrari (cavalinho preto) dentre outras.

O fato é que todas as organizações precisam dar aos consumidores sinais gráficos que lhes garantam um certo sentimento de propriedade ou de referência. Nenhuma empresa é igual a outra e, por isso, os seus sinais de identificação devem caracterizar e, idealmente, significar as diferenças. Beleza, tecnologia, prestígio, qualidade, sobriedade, esportividade, masculino, feminino, infantil, forte, fraca, simples, sofisticado... são apenas alguns exemplos de pistas sobre as empresas, produtos ou serviços que podem ser reveladas ou escondidas pela identidade gráfica.

Contudo, a identidade corporativa não se restringe, como pensa a maioria, ao desenho, nome ou slogan. Tudo em uma empresa precisa estar

integrado para formar aquilo que entendemos por identidade corporativa: ética, responsabilidade social e ecológica, dentre outros valores e fatores. Os produtos, serviços, atendimento, pessoas, produção, fazem parte de um sistema de comunicação que é percebido pelos consumidores como os elementos de identidade de uma marca, que eles podem escolher ou não para comprar ou se relacionar.

Como já vimos, quando as empresas perdem o foco de suas características, valores, propósitos e forças, elas perdem espaços importantes nas mentes dos consumidores. Quando reagem diante dos problemas ou crises, quase sempre tardiamente, elas são freqüentemente levadas a agravarem seus enganos, por exemplo, estendendo a marca, realizando mudanças plásticas nas embalagens ou logotipos, deixando de lado a reflexão profunda a respeito da estratégia do negócio, dos produtos ou sistemas de produção e distribuição.

A identidade pode ser expressa nos nomes, símbolos, cores e ritos de passagem dos quais as organizações se utilizam para distinguirem a si mesmas ou as suas diferenças, em direção às necessidades dos seus públicos. Até um certo ponto, os elementos gráficos possuem as mesmas finalidades dos símbolos religiosos, brasões de família, a Bandeira Nacional e o Brasão da República, os quais encapsulam, e mantêm vivo, um sentimento coletivo de propriedade e propósito<sup>16</sup>. Em outro sentido, eles representam compromissos ou padrões consistentes de qualidade e propriedade, encorajando a lealdade dos consumidores, ou cidadãos, formando associações duradouras. Qualquer foto do Cristo Redentor remeterá as mentes das pessoas à cidade do Rio de Janeiro e às inevitáveis associações que o símbolo projeta na mente de cada pessoa (beleza, praias, mulheres, violência...).

---

16 Olins, Wally, *Corporate Identity*, Thames and Hudson, 1989, p.9

As empresas, querendo ou não, integram-se cada vez mais à sociedade, que está cada vez mais crítica em relação ao comportamento e às ações organizacionais. Isso é irreversível. Portanto, somente as empresas que produzem bens e serviços altamente competitivos, de qualidade e endossados pela sociedade, terão chances de sobrevivência. Por isso, devemos tratar a identidade corporativa como uma atividade complexa, que compreende muito mais que o design de embalagens, os nomes e até os produtos. É preciso gerir o negócio em linha com os compromissos da organização com o seu meio.

Muitas organizações já perceberem a complexidade e profundidade do branding. Muitas, entretanto, se encontram na encruzilhada de sua transformação, primeiramente focadas no acabamento estético de suas marcas, um passo importante, ainda que insuficiente para transformar a história da marca e recolocá-la na linha de frente da competitividade. O branding é importante para a maioria das marcas, isso porque são ainda bastante raras as empresas que conseguem se distinguir materialmente dos concorrentes, isso se considerarmos que bem poucas são capazes de investir no desenvolvimento de diferenciais tecnológicos exclusivos, como o exemplo da essência tecnológica da Gillette em aparelhos descartáveis de barbear. Na maioria dos casos, as empresas fazem apenas “trocas de roupas”, adaptando os melhores padrões do mercado, gritando a esmo revoluções que não existem e, portanto, serão desmascaradas pelos consumidores.

## A embalagem

Muitas empresas desenvolvem muito bem o planejamento dos seus projetos de branding, por exemplo, criando um posicionamento inteligente de marca, comunicado através de um nome atraente e um bom desenhado. Além disso, estabelecem uma boa plataforma de comunicação, inclusive levando em conta os vários pontos de contato entre os consumidores e a identidade que se deseja promover e sustentar.

Mesmo com todo esse arsenal, é surpreendente que a maioria dos novos produtos insista em lançar-se ao mercado revestida de projetos padronizados de embalagens, como se fosse proibido inovar. Esse comportamento está comprehensivelmente mais estabelecido nas pequenas e médias empresas, que alegam incapacidade financeira para investimentos audazes em novos formatos e materiais (sendo mais econômico copiar...). Paradoxalmente, é nesse mesmo grupo que muitas vezes encontramos a execução de idéias versáteis, as quais, muitas vezes, acabam até conduzindo empresas maiores à cópia (às vezes descarada) dos seus padrões.

A embalagem é o cartão de visitas da maioria das marcas, e, dependendo do produto, ela é crucial. O seu acabamento visual, ou estético se preferir, é um dos primeiros pontos de contato emocional entre a marca e o consumidor, especialmente nos hipermercados, onde a competição visual entre símbolos é estonteante. Quanto maior o impacto visual maior a chance de reconhecimento, lembrança e compra pelos consumidores. Um grande equívoco, porém, é achar que “impacto visual” significa apenas o acabamento gráfico da embalagem ou da marca.

A percepção visual diz respeito igualmente aos aspectos sensoriais dos consumidores, os quais invariavelmente pegam e até massageiam as embalagens que lhes apelaram corretamente às emoções. Quando uma embalagem chega nesse estágio ela terá conquistado uma ótima oportunidade de venda, restando apenas que ela confirme a capacidade de entregar as expectativas dos potenciais compradores. E o que isso significa?

Significa que a embalagem deve provar suas virtudes técnicas, por exemplo, demonstrando sua praticidade, ótima ergonomia, resistência, beleza, funcionalidade, integração ecológica, e tudo aquilo que seja relevante para os consumidores conforme a sua base de julgamento,

baseada, inclusive, nas referências ou experiências negativas com marcas com as quais ele já conviveu antes de conhecer a sua oferta. O interessante nesse momento histórico de “deslealdade” crescente dos consumidores, é que as oportunidades para as marcas desconhecidas se ampliaram, justamente por conta da necessidade emocional das pessoas em resolverem suas frustrações de consumo, em diversas categorias.

Contudo, é preciso concordar que é realmente difícil para muitas empresas estabelecerem bases diferenciadas de embalagens, especialmente se elas acharem que isso é apenas mais um fato gerador de despesas do marketing. De outro lado, se fosse fácil, qualquer empresa faria embalagens excelentes e seria titular de marcas valiosas, o que está bem longe da verdade. Em relação aos custos e limitações técnicas, uma ótima notícia é que hoje as empresas possuem muitas ofertas de boa qualidade no ramo de embalagens, tendo disponíveis praticamente todos os materiais imagináveis: vidro, plástico, papel, couro, cerâmica... .A lista é imensa e cheia de alternativas.

Observamos nas indústrias de embalagens o valor de uma postura de parceria com as empresas que desejam realmente a inovação e ótima competitividade. É até muito comum que projetos inovadores nasçam da boa vontade e empenho acima da média dos fornecedores, os quais sabem que o sucesso dos seus clientes está fortemente ligado ao seu próprio desempenho, não raro até à sobrevivência. Portanto, é preciso compreender que os fornecedores de embalagens são um elo importante e acessível aos projetos de branding que buscam competência.

Tomamos mais uma edição da revista EmbalagemMarca como exemplo, no caso a edição de março de 2005. Na página 12 verificamos o projeto da Vida Alimentos, com apoio e envolvimento da Tetra Pack, inovando e reduzindo custos nas embalagens de óleo. Enquanto uma lata convencional custa cerca de quatro reais e cinqüenta centavos, a caixinha

custa um real. Na página 40, a Wheaton do Brasil demonstra que quer ser muito mais que uma fornecedora de embalagens, indo até ao apoio local de projetos inovadores dos seus clientes. É algo muito bom, mas especialmente difícil, principalmente quando obriga os consumidores a repensarem seu paradigma de embalagem de óleo. Contudo, vale a pena lembrar que não faz tanto tempo, o paradigma de embalagem de óleo era a lata de folha de flandres, substituída com vantagens pelo P.E.T.

## Ambientalmente correta?

Um exemplo ainda restrito de diferenciação e valorização da identidade corporativa pela sociedade é o respeito ao meio ambiente. Embora a maioria das empresas saiba que isso é fundamental para a proteção e alavancagem de sua identidade, além de formar associações positivas entre consumidores e a sociedade como um todo, bem poucas estão realmente preparadas para atuarem com respeito ao meio ambiente. Pensemos com seriedade. O símbolo de “reciclável” nas embalagens plásticas de biscoitos, caixas de pilhas ou bateria de celular, não significa que as indústrias estejam efetivamente cuidando do meio ambiente. De fato, a maioria não assume a responsabilidade de eliminar os riscos de agressão ao ecossistema. A atitude, quase sempre, é uma encenação de comunicação de boas intenções, bem próxima do que faria Pôncio Pilatos nos dias atuais, já que a maioria das indústrias lava as mãos e entrega a responsabilidade pela reciclagem aos consumidores, distribuidores e o sistema público de limpeza.

Os consumidores começam a perceber a lentidão ecológica legítima das empresas, já que a todo instante são surpreendidos pelos descuidos causados pelas novidades tecnológicas em produção, beneficiamento ou distribuição de produtos, em especial de alimentos. É o caso dos produtos transgênicos (modificados geneticamente), da tal “gordura

trans” que minava nossa saúde há anos, ou, ainda, dos riscos causados pelos agrotóxicos. Outra ameaça ainda muito presente é a “aflatoxina”, uma das toxinas mais cancerígenas produzida por fungos encontrados em alguns produtos agrícolas como o amendoim, milho e outros grãos. Não se pode dizer que as empresas que beneficiam essas commodities tenham alguma responsabilidade, mesmo porque não existe nenhuma regulamentação sobre o assunto. Mas é preocupante saber que tal risco potencial existe, sem que nenhuma empresa comece a se movimentar e “assinar embaixo” dos seus produtos que eles estão “livres de aflatoxina” ou qualquer outro risco semelhante.

Dominadas pela necessidade de sobrevivência, muitas empresas mascaram riscos aos seus consumidores e à sociedade em geral, quase sempre sob um design de embalagem muito bonito e, não raro, até premiado. Os riscos são imensos para as marcas negligentes, mas as oportunidades são intermináveis para as empresas que, de fato, se importam com as pessoas e as comunidades onde atuam.

## **Empresas-Nações**

As grandes corporações são tão complexas quanto as nações e, eventualmente, muito mais difíceis de controlar. Eis um fato que pode fazer a alegria das empresas grandes e incompetentes. As ações que envolvem a motivação de pessoas são praticamente as mesmas que um governo democrático deve adotar para conseguir a aprovação das suas decisões pelos cidadãos. Como fazer com que as pessoas entendam o sentido de uma empresa, seu comportamento, personalidade dos dirigentes ou empregados, estilos, nomes, práticas e as suas decisões estratégicas?

Uma empresa só irá funcionar adequadamente se as pessoas que trabalham nela possuírem o sentimento de propriedade. Se elas estiverem orgulhosas das suas empresas, do que fazem e daquilo que representam

para a sociedade, aos olhos dela. É preciso que as pessoas tenham os sentimentos de alegria, compromisso de metas e somente atuar através de decisões e comportamentos aceitáveis. Isso não irá ocorrer naquelas empresas que deixam as coisas seguirem ao acaso.

Para despertar os sentimentos de lealdade e compromisso, as empresas, ou as nações, necessitam oferecer às pessoas os elementos materiais que facilitem a sua manifestação de fé: bandeiras; rituais; códigos de conduta; nomes; posicionamento de marca. Quanto mais próximas as pessoas estiverem da essência da organização e dos seus símbolos, quanto mais tempo elas se dedicarem a entender e valorizar os códigos “subliminares” da relação, menos elas se preocuparão com o ganha-ganha das relações.

Eis o caso de determinados setores econômicos, os bancos, por exemplo; as relações empresa-funcionários-sociedade foram substituídas pela prostituição dos benefícios físicos e materiais que podem ser barganhados na relação. Juros, limites de crédito, prêmios e bônus que incentivam a busca do risco mínimo, associada à idéia de oportunismo máximo, como se esse fosse o grande e único mérito de uma marca de serviços financeiros. Portanto, não é gratuito o fato de a imagem dos bancos ser a das menos apreciadas pela sociedade, onde qualquer pequena frustração já é suficiente para encurtar os níveis de tolerância e disparar uma onda imensa de críticas à maioria das marcas do setor.

Os uniformes, lançamentos de produtos ou serviços, festas de confraternização, códigos de conduta, programas de treinamento, compromissos éticos, estatutos, relações diretas com os consumidores, etc., são oportunidades de “manifestação de fé” das empresas. Tudo o que elas fazem, tudo o que fabricam, tudo o que falam ou comunicam, todos os lugares onde operam, todas as pessoas com quem lidam. Tudo deve contribuir para construir o espírito corporativo, a identidade corporativa de uma empresa na qual as pessoas se sentem bem em confiar e não obrigadas a consumir.

## Desenhistas de Embalagens e Logotipos

Os consumidores não precisam ser muito atentos para perceber. As facilidades da comunicação, as mesmas pesquisas de mercado, interpretadas da mesma maneira por todas as empresas, o acesso fácil à tecnologia de embalagens e ao desenvolvimento uniforme de produtos, gerou um número impressionante de embalagens e marcas muito semelhantes, não apenas no design, mas também no formato e na utilidade.

Dos milhares de itens encontrados em qualquer hipermercado, basta selecionar uma categoria e verificar as soluções de design. Veja o caso dos xampus. A maioria tem a sua tampa na parte superior, o que obriga os consumidores a enorme exercício de paciência quando o produto está no final (quem tem prazer ao esperar o xampu entornar na sua mão quando ele está no fim?). Observa-se um cuidado estético, mas quase nenhum esforço funcional a serviço dos consumidores.

As embalagens são simples variações sobre o mesmo tema, com leves distinções de design e cores. É o caso de tampas abre-fácil nas latas de duas marcas de molhos, três embalagens plásticas de óleo de cozinha, além de fitas para abrir duas marcas de pacotes de biscoitos. Para se ter uma idéia do sentimento burro de economia de algumas marcas, até mesmo entre as líderes, raras indicam o local de abertura dos pacotes. A maioria só pode ser aberta com as unhas, boca ou tesoura, conforme as habilidades de cada consumidor, ou o seu desespero.

Mesmo assim, os esforços de algumas marcas trouxeram inovações importantes. Uma que vale a pena ser destacada ocorreu nos óleos comestíveis, onde é quase total o número de marcas comercializadas em garrafas de PET. Soya, Liza, Maria e Vida são apenas alguns nomes que apelaram para a busca da associação positiva de imagem que os consumidores fazem dessas embalagens, valorizando a impressão geral

de que o que é transparente é bom e seguro. Ainda que existam possíveis restrições técnicas quanto a transparência das embalagens (ela facilitaria a oxidação dos óleos pela radiação da faixa ultravioleta – UV – da luz), não resta dúvida de que o fato de ser possível ver a cor do óleo e sua densidade é um elemento de grande valorização do produto<sup>17</sup>.

Para não culpar os sistemas de varejo pela queda das vendas, ou clamar necessidade contínua de baixar os preços, as empresas que desejam realmente construir uma identidade que seja fixada e valorizada pelos consumidores devem resistir à mesmice quando investirem no reposicionamento ou lançamento de suas marcas.

## Estilos e normas

Muitas empresas, quando necessitam contratar os serviços de identidade corporativa, normalmente se referem à necessidade de fazer um logotipo<sup>18</sup>. Enquanto a identidade corporativa cuida de traduzir os benefícios oferecidos pela corporação aos consumidores em todas as suas manifestações de comunicação, como embalagem, papelaria, cores, letreiros, front lights, back lights, folders, webpages, os logotipos são a maneira mais curta de projetar uma marca. Não por acaso, a maioria das empresas que encomendam logotipos são as que possuem baixo foco em branding.

Para quem gosta de ver a situação da maneira mais simples, logotipos, às vezes também chamados erroneamente de “logomarcas”, são facilmente aplicados à qualquer projeto menos pretensioso de branding. Escolha um nome ao acaso, misture-o a qualquer estilo consagrado de letra e você já pode dizer que tem um logotipo. O grande problema dos logotipos, por mais belas que sejam as letras, é a baixa qualidade de proteção legal, pois

---

<sup>17</sup> Revista EmbalagemMarca, agosto de 1999

<sup>18</sup> O conjunto de letras e desenho que se utilizam para sinalizar as marcas

as mesmas letras associadas a nomes mais ou menos parecidos, podem ser utilizadas por diversas empresas concorrentes. Muitas vezes, letras e símbolos comuns são utilizados para construir logotipos, fato que também gera baixa proteção e diferenciação. Veja alguns estilos pesquisados pelo escritor Per Mollerup<sup>19</sup>:

**Setas:** indicam movimento e direção, sendo ambos significados muito apropriados para empresas ligadas aos transportes. Por esta razão, as setas duplas (indo e vindo) se tornaram um elemento quase genérico entre empresas do setor;

**Pássaros:** obviamente representam o vôo, que pode ser físico ou mental. Simbolizam também o poder político. São muito utilizados por companhias aéreas, editoras e produtos que querem se mostrar leves ou suaves;

**Botânicos:** plantas são supostas a representarem morte e ressurreição, enquanto as frutas indicam imortalidade. O uso dos símbolos botânicos praticamente não possui restrição;

**Coroas:** símbolo utilizado para posicionar tradição, realeza, excelência, riqueza, ou luxo;

**Globo:** sentido óbvio: “cobrimos o mundo”, “o mundo inteiro é o nosso território”;

**Alfabeto Grego:** possui 24 letras. Alpha e Omega, primeira e última letra, simbolizam o princípio e o fim. Funcionam bem em empresas de contexto clássico, independentemente do setor;

**Assinaturas manuscritas:** indicam garantia, responsabilidade, orgulho e qualidade. A maioria dessas marcas é formada por nomes pessoais (Ford, Davidoff, Harrods), mas podem incluir marcas descritivas, como Coca-Cola;

---

19 Marks of Excellence, Phaidon, 1997

**Corações:** simbolizam amor e, com freqüência exagerada, saúde e coração humano no contexto médico;

**Raio:** força e agilidade são associações óbvias do símbolo. Carros, empresas de telecomunicações ou energia elétrica são usuários naturais desse recurso;

**Estrela:** representa esperança, felicidade e imortalidade. Se possui cinco pontas (que não existem nas estrelas de verdade) e está em uma bandeira, indica liberdade.

Enfim, existem várias maneiras de expressão gráfica de marcas, com símbolos, formas e recursos para executar os projetos de identidade, sendo que nenhum deles é inferior ou superior ao outro. O problema é que os desenhistas de logotipos usam os recursos disponíveis sem nenhum critério, quase sempre copiando ou maquiando padrões consagrados, como se o sucesso deles pudesse ser transferido pela simples cópia da sua identidade. Enquanto muitas consultorias de branding desenvolvem um compromisso de posicionamento nos seus projetos de identidade corporativa, milhares de outras se ocupam apenas do acabamento estético das marcas, o que não beneficiará a competitividade e a captura de consumidores.

Pudemos constatar que em um grande número de casos, o luxo de alguns projetos serve mais para enriquecer o portfólio de alguns desenhistas. Observe os portfólios de pelo menos quatro empresas, e você se surpreenderá com a imensa quantidade das mesmas marcas presentes em vários deles, apenas com roupagem diferente.

Após criar, registrar e dar uma identidade gráfica posicionada à sua marca chegou a hora de partir para a comunicação e venda dos seus produtos ou serviços. Aqui começa o desafio maior de gerenciar o posicionamento que você adotou. Um número crescente de empresas tem utilizado a Internet para testar o seu posicionamento,

obter indicações sobre o comportamento dos consumidores, ou mesmo explorar um novo canal de vendas e comunicação. Com o desenvolvimento do comércio eletrônico, além do crescente acesso dos brasileiros aos computadores, a Internet tem se revelado uma forma essencial de comunicação, sendo, em muitos negócios, o passo mais importante dos trabalhos de comunicação.

## **Internet branding**

Desde que os brasileiros começaram a se interessar pela Internet, estima-se que já foram criados mais de 500 mil websites, para um público próximo de quase quinze milhões de internautas localizados nas classes A e B, principalmente dos grandes centros do país. As primeiras “páginas” de Internet foram os “sites institucionais”, muito próximos dos portfólios em papel, basicamente contando a história da empresa, o currículo dos executivos, mostra de produtos, serviços além dos dados financeiros.

Embora o mercado tenha evoluído com bastante velocidade, existe ainda no Brasil a cultura de que os websites são veículos de mídia, úteis apenas para divulgar a imagem das empresas e apenas “entrar na onda” da Internet. Em entrevista à “m&m web”<sup>20</sup>, Philip Kotler declarou que a Internet não é apenas mais um canal que se acrescenta aos canais existentes, pois é uma verdadeira oportunidade de reinventar as empresas, dada a sua base de criação de relacionamento com os consumidores. Como os anunciantes estão cada vez mais interessados em usar o marketing de relacionamento, ou marketing customizado, Kotler acredita que a Internet irá trazer implicações cada vez mais extraordinárias.

O primeiro procedimento, por assim dizer, de entrada física na Internet é mesmo o desenvolvimento do website. Para a maioria das pessoas, a criação

---

<sup>20</sup> 12 de julho de 1999

de websites ainda envolve uma “ciência desconhecida”. Marcas e termos que se renovam continuamente como: linguagem “html” de programação; e-commerce; Java; Shockwave e derivados são reciclados antes mesmo de serem decifrados pela maioria dos interessados. As empresas dispostas a investirem na Internet são então levadas a acreditar que a tecnologia é a ponta mais importante do sistema. Na verdade, muito antes da tecnologia, acessível a qualquer um que quer e pode comprá-la, vem o correto dimensionamento do que é um website, além de sua utilidade e finalidade no conceito de branding, formação de brand equity, que constituem a visão de marketing de relacionamento descrita por Kotler.

Para criarmos o nosso website executamos a mesma série de procedimentos que adotamos na criação de nomes, produtos e embalagens, muito antes de buscarmos o estado da arte em tecnologia de “web-design”. Seguem alguns dos passos que tomamos no processo de construção do nosso site:

**Passo Um:** antes de iniciarmos o processo de criação de posicionamento, pensamos sobre todas as possibilidades de comunicação do site. A primeira decisão que tomamos, é que ele não seria uma espécie de “portfólio eletrônico”, mostrando algumas das melhores coisas que já fizemos em marcas. Queríamos nos posicionar como “um website de criação, gestão e avaliação de ativos intangíveis”. Do que pudemos observar dos sites dos possíveis concorrentes, no mundo inteiro, a maioria estava muito mais preocupada em mostrar cases, parecer moderna, criativa e coisas muito distantes dos interesses dos possíveis visitantes institucionais e pesquisadores da área. Nossa primeiro objetivo era apresentar o site como um serviço democrático ao público, entregando gratuitamente as nossas pesquisas, experiências e conhecimento sobre o tema. Venderíamos os nossos serviços, mas também mostrariamo (e provaríamos) o desejo sincero de servir à comunidade brasileira de negócios, muito antes de nos servirmos das oportunidades de negócios;

**Passo Dois:** para criarmos a nossa plataforma de Internet branding era muito importante que os visitantes percebessem que mesmo estando em um ambiente virtual, eles estavam em contato com pessoas. Principalmente, que o site tem um responsável técnico que mostra a cara, se expõe através de idéias e reflexões abertas, sem receio de inspirar eficiência, mesmo que às vezes seja necessário criticar empresas e marcas que, num dado momento de suas histórias, ofereceram lições valiosas. Independentemente da reação contrária dessas empresas (às vezes elas até acontecem), julgamos que a evolução do mercado deve estar acima da vaidade corporativa;

**Passo Três:** após a conclusão do nosso posicionamento e da “arquitetura da nossa marca”, iniciamos a sua construção técnica, iniciando pelo rascunho gráfico da aparência geral do site, o qual deverá facilitar a compreensão geral do visitante, oferecendo-lhe noção rápida de como navegar pelos seus núcleos de interesse. O nosso público foi organizado em termos de interesse geral, o que não significa que a página de abertura dispensaria a abordagem de temas de interesse geral;

**Passo Quatro:** a construção do site começou com o posicionamento da nossa marca, seguindo o roteiro gráfico estabelecido. Todos os serviços foram descritos e comentados por ordem de surgimento na página de abertura, transportados pela criação de links para cada tema, desdobrando-se em novos links conforme o desejo do visitante em conhecer um pouco mais. Esse procedimento impede que o visitante “passeie” por todas as páginas, levando-o apenas ao assunto ou serviço que mais lhe interessa, uma medida importante já que “web-visiting” é um processo rápido e muito instável. Facilitar e abreviar o tempo de navegação do visitante sempre foi uma das prioridades do projeto;

**Passo Cinco:** o projeto de arquitetura e texto de posicionamento da página foi extremamente demorado e lento, principalmente pelo cuidado

em tentar antecipar as reações e necessidades dos visitantes, na navegação de cada uma das páginas e os seus serviços, levando-os a conhecerem os demais espaços e benefícios das outras páginas. Contudo, era preciso impedir que os visitantes não deixassem de ter contato com a arquitetura do site, fato possível a partir da criação de menus e submenus, presentes em cada uma das páginas;

**Passo Seis:** enquanto cada serviço era descrito, teve início o planejamento e construção do acabamento gráfico das páginas, produzindo arquivos de identidade em alta resolução para posterior enquadramento nos espaços correspondentes. Sempre que possível, o padrão de cada página seguiu o mesmo padrão da identidade gráfica já existente na papelaria da empresa, ou transmitindo os benefícios daquele serviço;

**Passo Sete:** após a conclusão do posicionamento da marca, produtos, serviços e coleção de todos os arquivos de inserção nas páginas, entregamos o material à equipe de produção de Web e trabalhamos no refinamento do processo, incluindo efeitos digitais e, eventualmente, de animação em flash, com baixa carga de memória em kbytes (para não retardar o carregamento das páginas), além de testar novos recursos de diagramação. Um engano muito comum é exagerar nos efeitos, já que o acesso à Internet de alta velocidade ainda é muito reduzido no país.

## Copyright

Antes de qualquer procedimento técnico ou de marketing, uma das primeiras providências que tomamos foi registrar o endereço do website na “registro.br”, o equivalente ao INPI para o registro das “marcas da Internet” (nomes de domínio). Além disso, foi realizado o registro do site na Biblioteca Nacional para proteger todo o seu conteúdo, incluindo as imagens, nomes, textos, desenhos, serviços e estrutura.

Mesmo com esses cuidados, um obstáculo crescente ao desenvolvimento da Internet, como negócio, é o perigo de violação dos direitos de criação das páginas, inclusive do seu conteúdo intelectual. Recentemente, nos Estados Unidos, foi iniciado um trabalho de persuasão dos outros países, buscando o comprometimento no combate à pirataria na Internet, para permitir um crescimento seguro não apenas no comércio eletrônico, mas principalmente ao reconhecimento da propriedade intelectual, contudo sem impedir a disseminação de conhecimento e experiências em todos os ramos, razões que criaram e multiplicaram o poder da Internet. Enquanto a proteção ideal não chega recomendamos que você tome os cuidados e precauções que puder.

Dois tratados internacionais assinados em setembro de 1999, na Genebra, Suíça, estabeleceram padrões básicos de proteção dos direitos de propriedade intelectual no ciberespaço – o Tratado de Copyright (WCT) e o de Performance e Fonogramas (WPPT), ambos da Organização Mundial de Propriedade Intelectual (OMPI). O secretário de Comércio dos Estados Unidos, William M. Daley, diz que a criação artística é uma indústria de \$250 bilhões de dólares no seu país e, portanto, deve ser protegida. Uma consultoria norte-americana diz que as indústrias perdem cerca de \$23,5 bilhões de dólares por ano com a pirataria de software, música e vídeo na Internet.<sup>21</sup>

## **Comunicação na Internet**

Além das preocupações legais, técnicas e de branding, uma etapa muito importante é a estratégia de divulgação e promoção do site. Uma exigência na venda de produtos e serviços pela Internet, diz respeito ao fator “confiança”. Embora as pessoas se interessem por tecnologia e

---

21 Gazeta Mercantil, 15/9/99

achem fascinantes as possibilidades dos negócios *online*, o fator confiança merece a atenção redobrada daqueles que desejam estabelecer projetos comerciais na Web.

No nosso caso, temos que considerar que muitas pessoas não conhecem a nossa consultoria, e nem ouviram falar dos livros *O Império das Marcas*, *Grandes Marcas Grandes Negócios* e *Presságios*, não tendo a menor idéia de quem é José Roberto Martins e o que ele pode saber sobre ativos intangíveis e Internet, além do seu caráter como cidadão e empresário. A verdade, é que por mais que as pessoas se dêem ao trabalho de conhecer a nossa empresa, investigando uma ou outra referência, o ceticismo sempre irá existir na Web. Há, de fato, muita malandragem na Internet, mas não devemos ignorar que existe igual perigo nas compras “cara a cara”.

Em 10 de novembro de 1999, a revista *Veja* publicou reportagem mostrando a pesquisa da organização *Consumers International*,<sup>22</sup> que testou a qualidade dos serviços de quem vende produtos pela Internet. Foram analisados os endereços mais conhecidos e de fácil acesso pelos compradores. Naquela ocasião, um em cada dez itens nunca é entregue no seu destino. Apenas 56% das empresas faziam questão de enviar a nota fiscal junto com o produto.

Grande parte do medo e a desconfiança derivam da ausência de contato físico entre comprador e vendedor. Acreditamos que os websites são uma forma de posicionamento digital de marcas, e não existe relacionamento comercial sem que os consumidores associem elementos de confiança às marcas, sejam elas “digitais” ou “análogicas”. Se a sua empresa é multinacional, por exemplo, uma Nestlé, Ford ou Levi’s, as pessoas irão achar que não existe muito risco em fazer negócios via web com você, já que o porte e tradição desses nomes

---

22 [www.consumersinternational.org](http://www.consumersinternational.org)

são suficientes para ganhar a confiança dos visitantes, sem muita perda de tempo, exceto é claro, a dúvida de que o contato está sendo feito realmente com a titular da marca.

Para que não é muito conhecido, uma idéia para estabelecer confiança é fazer com que os seus produtos ou serviços possuam garantia incondicional na solução e reparação de problemas. A regra no varejo vale, principalmente, na Internet: clientes e visitantes insatisfeitos são muito mais eficientes e rápidos em propagarem e divulgarem os seus defeitos, que promoverem as suas qualidades e virtudes.

Os blogs são um formato promissor na Internet, uma vez que são de produção econômica (em muitos casos até grátis), rápida e de menor comprometimento da comunicação central da marca, uma vez que podem transitar com maior liberdade fora dos centros de valor do posicionamento. Segundo a matéria *Blogs Will Change Your Business*<sup>23</sup>, existem cerca de nove milhões de blogs nos Estados Unidos, com cerca de quarenta mil novos, todos os dias. O mais surpreendente é o crescimento deste novo formato de comunicação. Veja o quadro abaixo:

2005	
April	8,700,000
Jan.	6,600,000
2004	
Dec.	5,400,000
Sept.	4,100,000
June	2,950,000
March	2,000,000
2003	
Dec.	1,400,000
Sept.	1,000,000
June	300,000
March	100,000

23 Business Week, 2 de maio de 2005

Além da tecnologia, do foco em branding, serviços ou produtos diferenciados e bem posicionados, uma maneira de ser bem sucedido na Internet é assegurar que os seus compromissos de marca nas relações pessoais (convencionais ou analógicas), foram aprimorados no contato digital da sua marca com os seus consumidores, criando e sustentando meios que viabilizem associações positivas pelos consumidores e visitantes. De qualquer forma, cada negócio realizado via Internet é uma grande oportunidade de posicionamento da sua marca, aumentando o efeito multiplicador de vendas. O importante é aprender com o menor número possível de erros.

Reputação e credibilidade são conceitos familiares à maioria das pessoas e empresas. A credibilidade surge no fato de as pessoas acreditarem ou não nos atributos de um produto ou serviço, promovido pelas empresas através da propaganda, ou nos prazos de entrega prometidos no ato da venda, dentre outros indicadores de confiança daqueles que nos vendem bens ou serviços. Já a reputação, é a condição de as empresas se mostrarem estáveis na entrega das suas promessas, repetidamente, ao longo do tempo.

De acordo com os professores Paul Herbig e John Milewicz<sup>24</sup>, para que as marcas se tornem lucrativas elas precisam desenvolver uma reputação positiva. Embora isso seja até óbvio, a maioria das pessoas se sente tentada somente a se lembrar dos benefícios da boa reputação, deixando de observar as dificuldades crescentes para formá-la e mantê-la. No espaço virtual da Internet, particularmente, as empresas podem se sentir inclinadas a prometerem a entrega de soluções, não exatamente amparadas pela estrutura convencional de entrega, esta já sujeita a volumes consideráveis de falhas. Muitas pessoas podem contar as histórias que quiserem em seus sites. Não podem, entretanto, fingir sua reputação.

---

24 The relationship of reputation and credibility to brand success, Journal of Consumer Marketing, vol.12, no. 4, 1995

Assim, de nada adianta a Ambev e a Coca-Cola possuírem websites fantásticos, cheios de recursos e alternativas para os seus consumidores e distribuidores, se os caminhões de ambas continuarem atazanando o trânsito das metrópoles, os distribuidores e bares não receberem a mercadoria e o consumidor não encontrar a bebida na temperatura desejada, dentre outros fatores de avaliação e associação à marca e produto. Nessas prováveis circunstâncias, o website, suposto a ser um e-business que posicionaria favoravelmente a marca, passaria a ser um canal de queixas e desabafos dos consumidores, afetando a identidade corporativa. Não deve ser à toa, portanto, que muitos sites e blogs não revelem seus telefones para contato direto e pessoal.

## **Por que você precisa da Internet?**

Pelas razões já descritas, negócios, empresas e pessoas deveriam considerar a necessidade urgente de ter um website, no mínimo. É evidente que existem negócios onde um website possui chances claras e rápidas de gerar dinheiro, tornando-se um canal de vendas dos mais eficientes, como também existem outras situações onde os ganhos não são necessariamente financeiros e imediatos, mas fortes construtores de imagem e centros de divulgação e teste de marcas no formato digital, idéias, serviços comunitários, pesquisas, etc. De uma maneira geral, seguem alguns benefícios dos websites:

**Custos:** as despesas de criação e manutenção de websites são ainda bastante atraentes. Conexões sem limite de tempo, contas de e-mail e hospedagens de páginas custam algo entre vinte e cem dólares por mês no Brasil, um valor muito baixo para dispor e testar a sua marca e projetos, 24 horas por dia, no mundo inteiro. Além disso, hoje podemos contar com a propaganda paga dos mecanismos de busca, como no exemplo do Google Adwords;

**E-mail:** com um endereço de e-mail, Skype ou MSN, você pode se comunicar, 24 horas por dia, com qualquer pessoa em qualquer parte do mundo, sem se submeter aos custos elevados da telefonia internacional. Você também pode enviar arquivos, documentos, fotos, projetos e praticamente utilizar serviços ainda inéditos na comunicação convencional, como a videoconferência ao agregar uma câmera barata ao seu computador. Ainda, programas como o ICQ, Skype, MSN Instant Messenger, permitem que você se comunique verbalmente durante horas com pessoas em qualquer lugar do mundo;

**Consumidores:** os seus consumidores podem falar diretamente com você, fornecendo dados importantes sobre os seus serviços, novas necessidades, pedir assistência, etc. É o caminho mais curto para evitar problemas de comunicação, com aqueles que, afinal, pagam pelos seus produtos ou serviços. Isso é extremamente importante nos “ciclos de contato” que abordaremos mais adiante;

**24 horas:** a não ser que acabem os satélites e a eletricidade, o seu negócio funcionará 24 horas por dia, os sete dias da semana. A qualquer hora, de qualquer lugar, você poderá “dar o seu recado” em qualquer parte do mundo, resolver problemas, acompanhar o comportamento das vendas etc. A sua “loja” nunca estará fechada para uma oportunidade de venda ou posicionamento;

**Global:** um website é uma multinacional digital. Milhões de pessoas podem conhecer o seu serviço ou benefícios, desde que você tenha realmente algo novo a mostrar e fazer. Se você fosse fazer anúncios em jornais e revistas, nos países onde gostaria de ser visto, os custos seriam praticamente impossíveis de ser assimilados. Ruim para as agências de propaganda e as mídias, ótimo para aqueles que não querem pagar comissões para terem acesso à informação;

**Multicultural:** você não precisa se comunicar apenas em inglês. Não é muito caro traduzir o conteúdo do seu website em outros idiomas, multiplicando as chances de ser visto e compreendido em vários países. Inglês e espanhol, além do português, são o mínimo necessário;

**Padrões:** o tempo todo você pode testar novos padrões de consumo. Visto que também a Internet é uma nova mídia, suas possibilidades reais de comunicação são ainda bastante desconhecidas por todos nós. Devido ao baixo custo e velocidade do meio, testar o lançamento de produtos, idéias e serviços é uma oportunidade das mais atrativas e econômicas;

**Tempo:** a necessidade antiga de se fazer catálogos, portfólios e listas de produtos fez com que muitas empresas inviabilizassem os seus negócios, ou tivessem que assumir prejuízos em função da publicação de preços errados, ou a promoção de produtos e serviços que já estavam fora de linha. O principal é que você não precisa muito tempo e dinheiro para redimensionar um produto, serviço ou idéia. Basta corrigir a informação no próprio site, imediatamente;

**Lançamentos:** digamos que você acabou de ter uma nova idéia para um produto, ou serviço. Já pensou transmitir um fax para todo mundo, colocar anúncios em jornais e revistas ou ligar para centenas de clientes especiais? E os custos? Tempo? Tudo pode ser resolvido através do e-mail ou de um banner (faixa) no seu website.

Criar websites pelo simples ato de criar, não irá agregar valor à sua marca e ao seu negócio. Segundo uma pesquisa do banco de investimentos Warburg Dillon Read, existiam em 1999 estimadas um bilhão e quatrocentos milhões de páginas, número que deve ter ultrapassado a sete bilhões em 2005. Ser eficiente, portanto, é a regra número um. A número dois, com certeza, é a utilidade do site. Embora a descrição do processo de criação do nosso site já tenha lhe dado algumas dicas úteis, é importante concluir o tema com algumas indicações adicionais:

1. Decida se você mesmo irá desenvolver o seu website, ou vai procurar a ajuda de um especialista. Se a opção é a busca de apoio externo, uma boa idéia pode ser visitar algumas páginas relacionadas ao seu setor de interesse e, dentre as melhores, descobrir quem fez a página e a que custo;
2. Defina o nome do seu domínio (endereço) e procure a FAPESP (<http://www регистра.br>) para saber se o nome que você quer está disponível para registro, que custa 30 reais por ano. O seu servidor ou criador da página poderá fazer a busca e o registro para você;
3. Separe todo o material que você quer que seja publicado na página. Fotos, artigos, listas, desenhos, pessoas, imagens, devem estar organizados por assunto e ordem de importância (aparecimento) na página;
4. Esteja certo quanto à identidade da sua página. Tenha um posicionamento para ela, mostrando os seus benefícios, vantagens e diferenças daquilo que já existe de melhor no seu ramo de atuação. Lembre-se, fazer o melhor não é fazer com mais luxo, mas sim com objetividade;
5. A sua página deve ser “simples e fácil” de usar, o que não significa que ela deva estar despida de atributos gráficos de última geração e o melhor que o webdesigner puder desenvolver, dentro de um programa de posicionamento;
6. Comunique, o tempo todo, os benefícios e o endereço da sua página. Vale tudo: anúncios em jornais e revistas (sim, eles ainda servem para muita coisa), cartas, cartões de visita (no verso e em destaque), e-mail para as pessoas certas, entrevistas, artigos, livros.

7. Seja rápido. Os navegadores (visitantes) não gostam de esperar. Não se esqueça que você tem menos de dez segundos para atrair e reter um visitante. Utilize arquivos de alta definição, sempre compactados, poupando o tempo de navegação. Esteja também certo de que o seu site é “amigo” de todos os tipos de browsers no mercado, já que alguns podem inviabilizar a execução de quadros (frames);
8. Seja organizado. Os visitantes devem ser imediatamente apresentados ao seu website, que conterá, na página de abertura, os seus propósitos, produtos, serviços e benefícios. Certifique-se que ao indicar um link (conexão para outra página ou site) para o visitante, que ele não saia do “campo de venda” da sua página, em nenhum momento;
9. Meta tags são utilizados para definir o nome e o conteúdo da sua página. O uso adequado dos Meta tags irá garantir que os mecanismos de busca (Google, Yahoo) possam catalogar o seu website. Saiba mais sobre o assunto visitando o site <http://www.metatag.webpromote.com>. De qualquer forma aliste-se: esteja listado nos maiores mecanismos de busca da Internet. Para não ter que se cadastrar em cada um deles, visite o site <http://www.Istep.com>, eles podem fazer isso para você;
10. Atualize o seu website sempre que possível. Um site que não é atualizado não atrai os mesmos visitantes e não se desenvolve;
11. Espalhe ferramentas de monitoramento e apoio aos consumidores. Ao divulgar meios de contato, na venda de serviços, produtos ou a impressão de artigos, você estará criando formas para conseguir retornos e comentários sobre a sua página;
12. Personalize a assinatura das suas mensagens de e-mail, para incluir o seu telefone e endereço do website;

13. Desenvolva parcerias, criando links (conexões) em sites de grande visitação. Uma grande parte das visitas ao seu site pode vir desses links;
14. Participe de grupos de discussões, blogs e comunidades, promovendo benefícios ao seu ramo de atuação, ou órgãos de classe;

O marketing para promover as páginas de Internet é diferenciado. Enquanto o “marketing analógico” promove e divulga produtos tangíveis, tudo o que o “marketing digital” tem para vender são promessas intangíveis de serviços, ou a promoção virtual de produtos digitais, sendo dirigido para atrair e reter visitantes, prováveis consumidores. Dado que a capacidade de geração de caixa, negócios ou associações dos websites está diretamente relacionada ao tráfego de cada página, para construir e sustentar visitas (tráfego), sugerimos os procedimentos anteriores e a constante monitoração das páginas mais detidamente observadas pelos consumidores. Mais uma vez, vale lembrar o recurso do Google Adworks, além de outros assemelhados.

Atrair tráfego e visitas é o primeiro e mais importante passo para o sucesso do seu website na Internet. O segundo, certamente, é manter os visitantes. O melhor caminho para isso é tornar os visitantes satisfeitos, oferecendo serviços e benefícios que se alteram conforme as necessidades do público, além das suas exigências manifestadas através do e-mail ou o consumo daquilo que você oferece. Após quase oito anos desde o lançamento da primeira versão do nosso site, contamos hoje com cerca de trinta mil visitantes, e cerca de dez mil artigos descarregados todos os meses, o que é um número surpreendente para uma consultoria de serviços bastante específicos, tornando-se praticamente um veículo sobre o tema. Já acertamos e erramos bastante com o nosso projeto, e acreditamos que você pode se beneficiar desta experiência.

Optamos por desenvolver projetos que agreguem benefícios ao longo do tempo, em vez de oferecer tudo num único momento, sacrificando as possibilidades duradouras de sucesso em troca de benefícios gráficos e de negócios de curto prazo, ocasiões em que blogs e hot sites podem ser eficientes. Vale a pena repetir: a Internet é um formato (condição) digital de branding e posicionamento de marcas. Se você não consegue posicionar a sua marca no mundo real, entenda que no mundo virtual será muito mais difícil, demorado e caro, pelo menos sem um projeto que faça sentido na mente do seu público.

---

# **SEGUNDA PARTE**

# **GERENCIAR MARCAS**

---

Vaidade de vaidades, tudo é vaidade.

*Eclesiastes, 1.2*

## *Cuidado com o Mister M*<sup>25</sup>

A propaganda está vivendo dias muito parecidos com os dos mágicos antes do cataclisma do Mister M, com sua esperta sacada de revelar o elenco de truques por trás das mágicas mais espetaculares e comuns. A atividade está, de um modo geral, caminhando mais ou menos na mesma direção, utilizando estratégias parecidas e tática semelhantes. Os planos de marketing vão propondo as mesmas ações para atingir os mesmos targets. Os briefings acabam ficando muito parecidos, em sua mediocridade nivelada por baixo. Os approaches selecionados têm forte tendência de serem os mesmos, sacados que são de um pequeno elenco de alternativas confortáveis para todos os envolvidos.

As fórmulas criativas saem de um punhado de truques básicos, criados muitas vezes há décadas pelos pioneiros da profissão. Truques que vêm ganhando apenas recursos de produção cada vez mais sofisticados e verbas mais expressivas.

Ainda por cima, como lembra Marcello Serpa..., tem muita gente boa fazendo truque em cima de truque. Como isso funciona?

Simples: inventa-se um anunciante, da área comunitária, da mídia ou de medicamentos (nessa ordem de preferência); inventa-se um comercial ou anúncio de grande impacto (o que depende da “verba” promocional da casa e da boa vontade das produtoras e fotógrafos), geralmente a partir de uma variante do elenco tradicional de truques do setor; veicula-se (mas nem sempre) na exata necessidade de obter uma prova da mídia;

---

25 Rafael Sampaio, About, 24/5/99

inscreve-se em uma premiação publicitária (de preferência internacional); ganha-se um prêmio; prepara-se um press-release (sempre); cria-se um anúncio para o trade (quando sobra uma verinha); e coloca-se o zumbi no portfólio para mostrar que a agência (produtora ou profissional) é capaz de realizar trabalhos brilhantes e premiados.

Enquanto isto, aqueles anúncios e comerciais de sabão em pó, refrigerantes, alimentos enlatados, contas bancárias, eletrodomésticos, seguros diversos, serviços telefônicos; liquidações, roupas, vendas especiais, promoções e assim por diante são feitos via de regra da forma mais convencional, usando-se truques velhos como andar para a frente, que resultam em peças que não podem ser atacadas ou criticadas, mas que são igualmente muito difíceis de elogiar e excitar.

E tudo parece estar indo muito bem. Todo mundo disfarçando ou que está fazendo mágica ou que está acreditando na mágica. Mas um dia, ninguém sabe exatamente quando, vai pintar um Mister M no pedaço e lembrar que é tudo falso, que são apenas velhos truques – com maior ou menor exuberância e técnica –, que vão sendo repetidos ad aeternum.

O Mister M da propaganda vai ser atacado, elogiado, amado, odiado, podendo até mesmo levantar uma grana interessante. Mas os prejuízos para quem estiver fazendo truques muito banais serão expressivos, porque o público (os clientes) vai perder o tesão e buscar outras alternativas para aplicar o dinheiro do ingresso (as verbas). Alternativas que, aliás, não faltam. Cheias de truques, também, mas que estarão de braços abertos e bocas escancaradas esperando a grana da propaganda.

Em matéria intitulada “*Cientes americanos não estão para brincadeiras*”, publicada na Revista da Criação<sup>26</sup> é apontada a crise nas relações entre agências e anunciantes, isso de acordo com a pesquisa “Relacionamento Anunciante – Agência”, feita anualmente nos Estados Unidos, por encomenda da Salz Consulting.

A pesquisa pediu aos executivos de agências e de anunciantes que avaliassem a natureza do relacionamento entre ambos. Os resultados mostraram que os esforços realizados para diminuir o “gap” (espaço) que existe entre eles foram ainda menores que no ano anterior. Essa deterioração no relacionamento é o oposto do que as pesquisas de 1996 e 1997 mostraram, momento em que houve melhoria nas relações. Na pesquisa de 2005, outro dado revelador foi a possibilidade de maior integração das agências com as vendas dos seus clientes, os quais imaginam que ela poderiam subir cerca de 22,4%. A tensão aumentou para cerca de 41% dos anunciantes e para 46% das agências, maiores índices, desde 1998.

Outro trabalho, da AAF (*American Advertising Federation*), realizado já há vinte anos, também mostra ceticismo por parte dos executivos das grandes corporações, também com relação à eficiência da publicidade em ajudar o desenvolvimento das suas empresas. E eles também foram relutantes em se declarar mais do que “meramente satisfeitos” com o retorno que a publicidade havia trazido a seus negócios. Em função disso, o sistema de remuneração das agências foi ficando cada dia mais condicionado à performance, fato que agregou cada vez mais preocupação às agências despreparadas, pois os clientes que se utilizavam incondicionalmente do sistema acabaram buscando o apoio de consultorias de branding e marketing para apoiarem e supervisionarem o trabalho das agências.

Outro indicador, agora doméstico, vem da história da nossa consultoria. Quando ela foi criada em 1995, não havia concorrentes para

---

<sup>26</sup> Setembro de 1999, pág.32

o novo modelo de branding e avaliação de ativos intangíveis. Exceto pelas avaliações de marcas, muitas atividades de branding eram executadas pelas agências, situação muito diferente verificada em 2005. Além da presença de muitas consultorias internacionais, houve o reposicionamento de muitas agências e escritórios de design, na tentativa de angariarem a condição de competência integrada de comunicação, e não apenas de propaganda. Tivessem as agências respondido adequadamente, haveria menor presença dessas consultorias, além da valorização e reconhecimento da capacidade de consultoria das agências, o que não ocorreu e serviu para frustrar ainda mais as expectativas dos anunciantes.

## Marcas e comunicação

É inegável que os avanços tecnológicos estão estimulando a criatividade das empresas e dos meios convencionais de promoção de marcas, principalmente diante do desafio da globalização, da Internet e das novas posturas de consumo, em especial do sujeito pós-moderno. Fica cada vez mais difícil imaginar que os modelos clássicos de comunicação de marcas possam simplesmente se encaixar nos novos formatos tecnológicos e nas demandas cada vez mais abrangentes dos clientes.

A comunicação tem grande importância para propagar o conhecimento da marca, além dos seus benefícios, ainda mais com o acesso praticamente irrestrito a dezenas de canais da TV paga, a Internet, e a superação da barreira do idioma, já que também é cada vez maior a população que domina o inglês e o espanhol. Esses fatos tornaram ainda mais complexo o trabalho de produção e venda da imagem das empresas e suas marcas.

Não é difícil acessar on-line jornais e revistas do mundo inteiro, saber das últimas novidades na medicina e saúde, tendências da moda, novos sistemas gerenciais, livros. O acesso à informação tornou-se tão simples

e democrático, que você pode mesmo acessar serviços de consultoria ou trocar idéias com o autor do livro que estiver lendo, praticamente instantaneamente. Este livro, por exemplo, pode ser atualizado rapidamente, inclusive com as suas correções e sugestões, já que é possível interagir com o autor, quase em tempo real. As oportunidades são grandes, tanto quanto o trabalho de comunicá-las.

Não é por outra razão que os anunciantes estão questionando os modelos clássicos de agências, fato que extrapola a demanda pela produção criativa e o planejamento, álibi recente que algumas agências encontraram para indicar a competência de organizar idéias, contudo sem ainda colocarem a mão na massa das intermináveis e colossais responsabilidades por trás da imagem das marcas.

É sabido pelos profissionais experientes de marketing que o deslumbramento passivo do consumidor pela propaganda deixou de existir há muito tempo. Ainda assim, muita gente espera que eles continuem engolindo os produtos pensados da empresa para o mercado e no limite da capacidade produtiva das empresas. É suicídio acreditar que as pessoas permaneçam diante da TV, ou dos monitores dos seus computadores, e queiram apenas consumir os “produtos ideais” da propaganda, em geral promovidos por empresas também ideais. O grande problema, e sem nenhum exagero, é que o mercado “é” o consumidor.

É fundamental que as empresas escolham muito bem os seus parceiros em comunicação, e, portanto, julgamos útil fazer mais algumas ponderações. Se você precisa realmente investir na construção, posicionamento e comunicação da sua marca, uma boa idéia é escolher uma agência que tenha inteligência em consultoria de estratégia de negócios. Pense bem: se você precisa que a sua marca se desenvolva competitivamente e duradouramente, por que investir tempo, dinheiro e capital intelectual com soluções que contemplam apenas a etapa estética do branding?

Se até aqui você já entendeu que marca é um sistema integrado, que promete e entrega soluções duradouras aos consumidores, não vale a pena concentrar os seus principais recursos apenas na fase de comunicação, enquanto, por exemplo, podem existir deficiências graves no pós-venda, no planejamento estratégico, atendimento ou mesmo em P&D, fatores que, controlados, podem oferecer vantagens muito grandes e duradouras de competitividade, muito mais que os esforços controlados de comunicação.

Existem exceções, mas, na maioria dos casos, as atividades e receitas da propaganda funcionam sem vínculos aos centros de custo do negócio, já que são encaixadas em recursos já alocados aos departamentos de marketing, por exemplo, quando uma nova marca ou produto é lançado. Tal costume ainda faz despertar aquele prazer irresistível de “queimar a verba”, nem que seja para justificar sua manutenção nos anos seguintes. Numa época de caça implacável aos resultados, ainda é o negócio dos sonhos de quase todos os executivos cuja vocação seja o ótimo talento teatral.

A propaganda é necessária, mas nem toda propaganda é boa. A ótima é aquela que serve como base e apoio para construção e sustentação das marcas e do seu posicionamento. Assim, a comunicação é um ponto de apoio ao branding e não o centro do seu universo. Construção e sustentação de marcas são, de fato, metáforas. Ao enfatizar a necessidade de investimento de milhões de dólares para construir ou comunicar um determinado posicionamento, algumas agências e os marqueteiros de ocasião não estão vendendo nada mais que promessas impraticáveis.

A propaganda lícita e competente, afinal, é um meio de fazer com que a coisa aconteça na construção e sustentação da marca. Não é, certamente, o modo exclusivo de fazer com que ela aconteça. Antes, porém, é preciso que muitos deixem de subestimar a parcela de valor do cliente, aquele que, afinal, paga e escolhe o projeto de cada agência, quando julga que ele se enquadra corretamente em sua estratégia de posicionamento.

O estado “obscuro” de alguns segmentos da propaganda brasileira, mais ou menos descrito nas opiniões do experiente Rafael Sampaio, acaba sendo uma boa oportunidade de entendermos os crescentes desafios do marketing que, afinal, deveria se responsabilizar pela função de criar e sustentar marcas.

A crise da propaganda, se é que vale a pena para alguns apreciar o tema sob esse ângulo, é muito menos de oportunidades do que dos vícios e até da falta de vontade. Como vimos, um desafio que se agravou foi equilibrar o timing da agência para construir marcas e o timing para vendas lucrativas desejadas pelos clientes, desejos obviamente antagônicos segundo a nossa visão. Desde que isso se tornou uma característica da relação, muitas agências e seus agentes já deveriam ter repensado as bases do negócio.

Mas o que se percebe, inclusive em muitos livros importantes de propaganda, é o incentivo aos vícios clássicos do negócio, o que motiva os jovens ingressantes na atividade a rodopiarem atrás dos clientes que propiciem apenas vantagens. Veja esse exemplo escrito pelos autores Vestergaard e Schroder<sup>27</sup>:

*“A propaganda comercial abrange, em primeiro lugar, a chamada publicidade de prestígio ou institucional, em que as empresas não anunciam mercadorias ou serviços, mas antes um nome ou imagem. O que se pretende, nesse caso, não é um incremento imediato das vendas, mas a criação de uma receptividade duradoura junto ao público”.*

Ora, começando assim esse ótimo, importante e contemporâneo livro sobre propaganda, qualquer estudante menos atento pode até pensar que a propaganda é um serviço de criação de prestígio de marcas, e não um instrumento para a sua venda lucrativa, independentemente da necessidade indispensável de agregar valor à imagem da marca. É óbvio que os dois objetivos são compatíveis, o que não significa que eles sejam fáceis.

---

<sup>27</sup> A linguagem da propaganda, Martins Fontes, 2000, p. I

Vamos nos lembrar de outro exemplo, agora clássico:

*“... A única finalidade da propaganda é promover vendas. Propaganda é habilidade de vender multiplicada. Ela pode atrair milhares de pessoas, ao passo que o vendedor se dirige a uma só pessoa... ”.*<sup>28</sup>

É sabido que a propaganda é capaz de fazer muito mais que vender em massa. Ao representar e comunicar o posicionamento das marcas, a propaganda é capaz de construir a ponte entre a organização e o mercado, a qual continuará de pé enquanto as promessas forem satisfeitas. Ao invés de a maioria dos publicitários deficientes se modernizarem e buscarem soluções para o desenvolvimento sustentado dos seus clientes, uma grande parte optou por fazer do negócio um cartório, protegido por leis, portarias, regras, sistemas e processos que acabam engessando muitos negócios inovadores a modelos administrativos pesados, muitas vezes também limitando a competitividade de profissionais valiosos, muitos dos quais, inclusive, não conseguem nem participar de concorrências, em muitos casos até subservientes aos modelos impostos pelos cartórios que, de fato, servem para bem pouca coisa. Veja só, todo o cuidado e zelo cartorial não impediram que as agências DNA e SMP&B protagonizassem o maior escândalo conhecido da publicidade já ocorrido no Brasil, sem que ninguém percebesse.

Reiteramos o valor da propaganda e, mais ainda, da sua importância para criar e sustentar marcas. Não acreditamos que a sua importância vá diminuir. Pelo contrário, apostamos na evolução do negócio através do desenvolvimento da atividade com um perfil de “consultoria integrada de comunicação”, no nosso entender muito mais em linha com as necessidades atuais dos anunciantes. Se for verdade que tudo o que todo mundo quer é obter resultados de verdade, qual é o medo de jogar os cartórios no lixo e deixar que a livre concorrência entre as empresas estabeleça o modelo ideal do negócio de comunicação?

---

28 Hopkins, apud Bechara, 2001, p. 17

# MARKETING

Administrar marcas é uma função muito complexa e, em geral, restrita ao departamento de marketing das empresas, o que é um costume que tem prejudicado bastante o desenvolvimento do branding inovador. Em muitos casos, inclusive, algumas práticas de marketing entram em conflito com os interesses do branding. Marca, para muitos executivos de marketing, significa alguma coisa relevante inserida nas suas responsabilidades cotidianas, até com grandes esforços e gastos para destacar e promover os pontos positivos das marcas, porém com pouca atenção (e poder) para cuidar dos pontos negativos e controlar as ameaças constantes da concorrência, além das exigências crescentes dos consumidores. Com tudo isso, as marcas acabam sofrendo pela ausência de foco estratégico nas ações que realmente podem sustentá-las.

O drama é maior nas empresas cujo foco de marketing é restrito ao arroz com feijão, sem contemplar os fatores necessários de branding, eventualmente pelo fato de acreditarem que o elemento marca não é separável da especialização em marketing, mas tão-somente uma atividade acessória. A distorção dessa abordagem, segundo os mais extremistas, bloqueia a identificação dos perigos que surgem em um mercado de consumo atraente e que desperta riscos continuamente. Nos últimos anos de estabilidade econômica brasileira, diversos fatores surgiram como responsáveis pelo controle especializado que devemos ter com as marcas:

1. Desestímulo às barreiras comerciais internacionais
2. Aumento da concorrência em todos os segmentos
3. Excesso da oferta de marcas nas mesmas categorias
4. Concentração de marcas de bom padrão técnico
5. Marcas próprias
6. Imagem deficitária geral das marcas
7. Menor envolvimento pessoal do consumidor
8. Ampliação do poder do varejo

Neste capítulo abordaremos apenas as atividades do marketing ligadas ao relacionamento, cuja abordagem está muito mais próxima da cultura brasileira em gestão de branding, postura que defendemos ante nossos clientes e alunos. Philip Kotler<sup>29</sup> afirma que os princípios da venda pessoal e da negociação são orientados para a transação, isto é, seus propósitos são ajudar o vendedor a fechar uma venda específica com um cliente. Contudo, em muitos casos, a empresa não está simplesmente procurando fechar uma venda: ela está interessada em conquistar um cliente específico para atendê-lo durante muito tempo. A empresa gostaria de demonstrar ao cliente que ela possui as condições para atender a suas necessidades de maneira superior e duradoura, principalmente se for formado um compromisso de relacionamento.

O marketing de relacionamento utiliza todas as ferramentas de marketing, buscando a construção de um relacionamento perene e de longo prazo entre a marca e o consumidor, o qual deve transcender os procedimentos meramente necessários à existência de uma relação comercial. Acaba sendo constatada a importância de se construir as associações de marca na mente dos consumidores, algo que vai muito

---

29 Administração de Marketing, Editora Atlas, 1996, p. 609

além da utilização de marketing direto, como infelizmente ainda acreditam alguns. Nesse sentido, é possível que uma marca estabeleça relacionamentos inclusive com não-consumidores, caso, por exemplo, das marcas Ferrari, Harley Davidson e dos times de futebol, que têm “torcedores”.

## Dinheiro demais

O sonho de muitos executivos de marketing é a abundância de capital para investir em comunicação. Mas isso pode não ser útil se você não tiver um produto ou serviço que seja desejado, reconhecido e valorizado pelos consumidores em um dado momento de suas existências físicas e emocionais. Também existe o “gap tecnológico”, quando uma empresa se equipa fortemente para atuar em uma direção e o mercado se volta para outra extremidade. É o caso da Iridium (consórcio de empresas liderado pela Motorola), que falhou em 1999. Ela poderia ser apenas mais uma das milhares de empresas que morrem todos os anos, não fosse o fato de ser uma companhia associada à Motorola, com um serviço tido como genial em sua concepção.

Chegada ao Brasil em 1998, a Iridium vinha com a proposta mundial de oferecer conexão telefônica global instantânea, através de uma complexa rede de 66 satélites próprios. O sistema prometia ser a solução de comunicação sonhada por todos os executivos e viajantes: falar de qualquer lugar, com qualquer pessoa, com um único aparelho de telefone e número, o que atualmente é possível com um simples celular e sem qualquer frescura ou complexidade técnica. Por quê o projeto fracassou?

Agora que o drama virou história, é mais fácil citar as causas, como as facilidades da Internet (chats, MSN, e-mail...), a telefonia celular que permite *roaming* internacional a custos bastante atraentes, ou mesmo o

preço elevado das ligações e do aparelho Iridium. Mas o que mais nos surpreendeu foi a declaração do presidente da empresa, John Richardson, ao explicar a principal causa do fracasso: “o nosso marketing foi inepto”. A companhia errou em muitos setores, inclusive ao não entregar as suas promessas de ligações a prova de falhas, não prever a escalada dos meios globais “alternativos” de comunicação, dentre outras coisas. Errou, também, ao tentar criar um monopólio de comunicação global, contando com a idéia de poder absoluto do marketing, resultando em uma concordata de três bilhões de dólares!

Quando a Ammirati Puris Lintas de Nova York assumiu o branding do projeto, em outubro de 1997, esperava consumir um orçamento de cinqüenta milhões de dólares em comunicação. Mas, segundo a Advertising Age, quando a empresa lançou a campanha global intitulada “*Calling Planet Earth*” (Chamando o planeta Terra), em julho de 1998, o esforço acabou custando 140 milhões de dólares. No entanto, os gastos em mídia, nos Estados Unidos, ficaram apenas em quinze milhões de dólares em 1998. Para pagar tudo isso, além dos investimentos na rede própria de satélites, a empresa esperava atingir o número de quinhentos mil assinantes até o final de março de 1999, quando atingiu apenas dez mil vendas! O mesmo buraco negro que engoliu o orçamento de branding levou consigo todos os possíveis assinantes do projeto.

Como se observa, nem sempre a abundância de capital e o melhor em comunicação são suficientes para sustentar um projeto, por mais sofisticado e elaborado que seja, principalmente quando os consumidores não acreditam no produto. A experiência tem demonstrado, inclusive, que a indigestão de capital é muito mais perigosa que a inanição para o desenvolvimento e sustentação duradoura de marcas.

No futuro, valerá a pena fazer um estudo completo sobre o projeto Iridium, reler os relatórios de pesquisa que endossavam e provavam

o “desejo” das pessoas em comprar um telefone como o Iridium, além de reler o manual de identidade visual da marca e avaliar o seu compromisso de posicionamento. Eventualmente, valerá também a pena revermos alguns dos comerciais mais lindos que a abundância de capital pôde proporcionar.

Os executivos de marketing, apenas, não podem ser responsabilizados pelo sucesso ou o fracasso das marcas, justamente porque não possuem a dose necessária de poder para decisões relevantes sobre o destino das marcas que administram. Com muita freqüência, ouvimos muito mais queixas de executivos paralisados pela ausência de poder do que pela abundância de boa propaganda. Os executivos experientes de marketing sabem que a marca funciona através da eficiência integrada do negócio. Por exemplo, se um aparelho apresenta defeito e a assistência técnica não resolve o problema, e ainda desrespeita o consumidor, nenhum esforço de comunicação será capaz de contentar esse consumidor e recuperá-lo. Mas a eficiência da assistência técnica não depende apenas da vontade e inteligência de branding do marketing. O que fazer?

Defendemos um modelo diferenciado de “gestão de branding”, no qual o executivo de marketing esteja ligado ao conselho de administração, tendo sob sua gestão os departamentos ou funções de vendas, comunicação, CRM, distribuição, finanças e outros, idéia que está inserida no contexto de marketing integrado, o qual também assume que o marketing é uma função organizacional, e não departamental.

Isso não significa que as funções clássicas sejam depreciadas. Ao contrário, receberão maior atenção e recursos, justamente por contarem com o apoio integrado do acionista, diretamente vinculado à marca. Atuamos com esse modelo em alguns clientes, com resultados relevantes já nos primeiros meses de implementação.

Os executivos clássicos de marketing ganharão muito mais recursos para a promoção, comunicação e sustentação de marcas quando suas funções originais forem realinhadas para o branding. Mais além, seu valor se multiplicará quando atingirem a posição de executores das políticas de gestão dos ativos intangíveis de toda a organização, o que esperamos verificar em poucos anos.

# O MARKETING DE RELACIONAMENTO E OS MOMENTOS DA VERDADE

Acreditamos firmemente que em branding a base do marketing de relacionamento eficaz é o conhecimento e a compreensão em profundidade do consumidor, em especial de suas expectativas e reações nos contatos reais que ele tem com as marcas. Ou seja, o que ele espera ou não espera de uma marca e o que, efetivamente, percebe que ela lhe oferece durante cada momento de seu relacionamento (contatos experimentais com a marca). Foi por esta razão que iniciamos a parte dedicada à gestão de marcas com o tema do posicionamento, que, afinal, indica ao consumidor as diferenças e benefícios que ele pode esperar da marca que escolheu.

O fato de as empresas tentarem fazer tudo certo e melhor do que os concorrentes não tem sentido se esses esforços não forem reconhecidos como necessários pelos consumidores. Na verdade, quando se pretende praticar o marketing de relacionamento voltado para a sustentação do branding, é que verificamos o consumidor assumindo seu papel de soberania, já que a marca é, na maioria das vezes, uma extensão de sua personalidade ou identidade e, portanto, de suas crenças, valores e expectativas. Ignorar este fato é queimar recursos e eliminar a oportunidade de agregar associações positivas à marca. Entendemos que é muito mais eficiente surpreender e encantar os consumidores através das suas emoções, do que explicar e justificar os equívocos controláveis do relacionamento, principalmente nos instantes da interatividade entre o consumidor e a empresa.

Para viabilizar a missão de antecipar e controlar os riscos de ruptura nas relações “marca-empresa-consumidores”, entendemos que monitorar, supervisionar e administrar os contatos entre empresas e consumidores pode maximizar o retorno das ações do composto de marketing, principalmente no marketing de relacionamento, com o objetivo de valorização diferenciada das estratégias de branding e a consequente formação e sustentação de brand equity, estabelecendo uma ação controlável poderosa de branding.

## **Acabou a Teoria**

No Brasil, repetimos, a gestão de marcas ainda é uma atividade muito mais operacional do que estratégica, distante do núcleo de valor reconhecido pela maioria dos empresários: o caixa. As empresas passam uma boa parte do seu tempo com o planejamento das suas atividades de produção e marketing, mas dedicam o mínimo de tempo e recursos para responder às necessidades e expectativas emocionais dos consumidores. Existe uma situação, na trajetória das estratégias de branding, em que é possível testar não apenas a qualidade da gestão das marcas e empresas, mas também o resultado de todos os investimentos em comunicação e distribuição. São os “momentos da verdade”.

Os conceitos de “ponto de contato” e “momentos da verdade” foram criados em 1981 por Jan Carlzon<sup>30</sup>, então presidente da Scandinavian Airlines System – SAS. Carlzon, de maneira notável, demonstrou que todo contato entre um consumidor e a empresa pode ser um momento da verdade para a decisão de compra ou recompra e a fixação da imagem de marca, fatores que devem ser conhecidos e muito bem compreendidos, pela ótica do consumidor. Localizou e mapeou os pontos de contato no

---

<sup>30</sup> Carlzon, Jan, Hora da Verdade; COP Editora, RJ, 1994

conjunto de operações da SAS, identificou os momentos da verdade e efetuou as inovações necessárias para atender as expectativas e garantir a satisfação dos consumidores, de modo superior aos padrões do mercado para a sua época.

Carlzon teve sucesso em tirar a SAS da quase falência e levá-la à lucratividade em menos de dois anos, num período de enormes prejuízos para as demais companhias aéreas internacionais. Apesar do excelente resultado empírico obtido por Carlzon, há mais de vinte anos, pouco tem sido escrito sobre o assunto, seja formulando um modelo teórico, seja apresentando novos casos de sucesso, de modo a ter um instrumento prático para avaliação e melhorias nos “ciclos de contatos”, com foco no consumidor e, consequentemente, na otimização da competitividade das marcas, inspirando muitas organizações. O Comandante Rolim implementou algumas das práticas de Carlzon na TAM, por exemplo, personalizando o atendimento e encurtando a comunicação entre a presidência e os usuários. Esses e outros fatores ajudaram a TAM a se desenvolver, principalmente num momento em que seus possíveis concorrentes não perceberam que os consumidores desejavam diferenças e estavam dispostos a pagar por elas. Vale a pena lembrar que quando a TAM começava sua proximidade verdadeira com os consumidores, a marca líder da época era a Varig, a qual possuía um estilo diferente, muito em função do seu reinado então duradouro. Teria a Varig perdido o momento de se reposicionar?

Os pesquisadores brasileiros Elio P. Russo e Dalmo Almeida, desenvolveram um trabalho que visa expandir os conceitos e procedimentos adotados por Jan Carlzon, procurando preencher parcialmente a ausência de controle das empresas nos seus contatos com os consumidores. Além dos conceitos, o trabalho apresenta sugestões e uma metodologia para mapeamento, diagnóstico e implantação de inovações nos “ciclos de contatos”, seja qual for a atividade econômica da empresa.

## Impactos no Consumidor e na Marca

Todos os contatos efetuados por uma empresa junto aos seus consumidores estabelecem os “ciclos de contato”. Um ponto de contato ocorre sempre que há um “sinal” emitido pela empresa: produtos e serviços oferecidos, comunicação e informação fornecidas e relações pessoais mantidas. Esses “sinais”, ou pontos de contato, têm impacto relevante apenas quando percebidos e valorizados pelos consumidores. O impacto pode ser consciente ou inconsciente, de ordem racional ou emocional.

Entender o ciclo de contatos permite avaliar a empresa pela reação do consumidor – seu ponto de vista –, e impede encarar os contatos como eventos isolados e não relacionados. Os recursos, procedimentos de marketing e esforços técnicos ou industriais utilizados por uma empresa, durante o ciclo de contatos, são altamente irrelevantes para os consumidores. Para eles, o que realmente importa é o modo como a empresa se apresenta para satisfazer as suas necessidades reais ou idealizadas. De um modo geral, o consumidor sente as diferenças da marca nas ocasiões de compra e da entrega de uma ou mais promessas feitas pela marca na venda ou na pré-venda (comunicação), o que criará as associações de marca, em maior ou menor grau.

Esta percepção ocorre num “todo” sistêmico, pelo “somatório” de todos os pontos de contato, em especial os de maior impacto, aqui denominados “momentos da verdade”, que formam o ciclo de contatos, desde o primeiro até o último contato registrado, numa determinada ação ou operação (consulta, orçamento, propaganda, mala-direta, devolução, reserva, compra, uso, retirada, reclamação, recebimento, instalação...). Portanto, um ciclo de contatos de qualidade superior deve, necessariamente, contar com a coerência e a convergência de todos os

pontos de contato, para obter uma totalidade coesa que faça sentido e desperte a idéia de valor para o consumidor da marca. Isso é ainda mais relevante para as empresas nas situações em que ele pode confrontar os custos (financeiros e emocionais) do contato com a idealização (inclusive provocada pela propaganda), lembrança ou referências de outras marcas.

O conjunto de qualidade superior do ciclo de contatos deve gerar e sustentar marcas de valor reconhecido, de elevada atratividade e credibilidade, com a consequente fidelidade e aspiração por parte dos seus públicos. De fato, ele deve ser de conhecimento e domínio da empresa, em momento anterior às possíveis crises, quando, do contrário, dependerá da barganha (prêmios, descontos, promoções) para controlar as emoções manifestadas pelo consumidor. Nenhuma marca consegue sobreviver através da barganha.

## **Pessoas e Estratégias**

A viabilização eficaz de um ciclo de contatos de qualidade superior dá-se pelo estabelecimento de estratégias exclusivas, relevantes, factíveis e integradas, elaboradas a partir dos conceitos, condições e metas específicas do negócio, reavaliadas continuamente. O desenvolvimento de estratégias eficazes é potencializado por contextos organizacionais que favoreçam a motivação, comprometimento, cooperação, capacitação, iniciativa e criatividade das equipes. Em suma, pessoas de qualidade, com recursos e ambiente de qualidade, relacionando-se e comunicando-se com qualidade, com foco na satisfação dos consumidores internos e externos são condições básicas para estabelecer estratégias que agregam valor aos produtos, serviços, marcas e empresas.

É importante, para qualquer empresa, desenvolver novos sistemas e processos; criar novos produtos e serviços; estabelecer vínculos estreitos

e confiáveis de relacionamento; planejar, implementar e controlar estratégias competitivas; aprimorar o ambiente tecnológico e os sistemas de informação; otimizar, enfim, todos os recursos e estratégias da empresa que estabeleçam sua competência essencial.

Contudo, devemos sempre lembrar e destacar que tudo o que é feito nas empresas é feito por pessoas e para pessoas. Produtos, serviços, informações, comunicação, marcas e relacionamentos dirigem-se a pessoas (mesmo no chamado *business-to-business*). E são as pessoas que fazem tudo isso acontecer. É a partir de suas competências, atuais ou potenciais, que as organizações “fazem acontecer”, com eficácia ou desperdício, com êxito ou fracasso. Por isso, é fundamental melhorar a qualidade das equipes envolvidas e atuantes nos processos mercadológicos, naquilo que vai ajudar a fazer a diferença percebida e valorizada pelo consumidor, com vantagens relevantes em relação à concorrência.

As condições básicas para atingir os benefícios descritos são:

- qualidade do direcionamento estratégico, da cultura e da gestão empresarial;
- qualidade eficaz das competências e dos recursos mercadológicos (incluso os produtos ou serviços oferecidos);
- qualidade de vida no ambiente de trabalho (clima organizacional);
- qualidade do conhecimento e das informações mercadológicas e dos sistemas, processos ou documentos;
- qualidade das pessoas, emocional e racional, pessoal e profissional, não refratárias e integradoras;
- qualidade das relações das equipes;
- qualidade dos contatos com os consumidores.

## **Valor definido pelo consumidor**

Uma abordagem adicional sobre a percepção dos consumidores é aquela que diz que eles definem o valor de uma marca e de seus produtos ou serviços, não apenas pela clássica relação custo × benefício (ou “paga × recebe”), mas principalmente pelas “economias” percebidas durante o ciclo de contatos, comparadas com concorrentes ou outros fornecedores de padrão de referência, desde que, é claro, eles se disponham a fazer – pagar – por experiências multimarca de consumo.

As principais “economias” desejadas, antes, durante e após a compra ou uso de um produto ou serviço são:

- Menos dinheiro para utilizar, atualizar, receber, ir, manter, completar etc.
- Menos tempo para localizar, pedir, conhecer, receber, ficar, ir, utilizar etc.
- Menor esforço para utilizar, atualizar, retirar, manter, consultar, chegar, acessar etc.
- Menor custo psíquico para identificar-se, informar-se, reclamar, cancelar, alterar etc.

## **Como o consumidor percebe e avalia o ciclo de contatos**

A partir de uma necessidade ou desejo, automotivado ou estimulado (ação de comunicação, posicionamento ou de marketing, por exemplo), o consumidor opta pela marca de um produto ou serviço de determinada empresa. De maneira consciente ou inconsciente, ele cria ou reforça uma expectativa, que é formada a partir de duas possíveis origens:

- Interna: experiência anterior com a marca (experiência de compra ou uso);

- Externa: indicação (boca-a-boca) ou comunicação e informação da marca.

Inicia-se então o processo de relação com o produto ou serviço:

- Antes: as ações necessárias para efetuar a compra ou solicitação;
- Durante: o uso ou consumo e
- Depois: ações de extensão, pós-venda (assistência técnica, SAC, programas de afinidade...)

Esse processo passa por um filtro de avaliação de desempenho, que utiliza fatores como competência, confiança, prestígio, contexto, carinho e compromisso, dentre outros. O resultado de todo esse processo é a percepção da qualidade do produto ou serviço e, portanto, da marca. Desse modo, a percepção da marca é sempre o confronto entre uma expectativa inicial e o desempenho efetivo avaliado pelo consumidor, que leva à formação das “associações de marca”, possíveis de serem medidas nos trabalhos de brand equity ou através de pesquisas de imagem, dentre outras.

## **Como atuar na percepção**

As empresas podem facilitar a construção da percepção dos seus consumidores e não-consumidores, bem como controlar o processo de formação das associações positivas e facilitadoras das decisões de compra e consumo, através de procedimentos relativamente simples:

1. Identificar as expectativas: o que eles esperam (de positivo ou negativo) do produto/serviço oferecido.
2. Identificar a percepção: como avaliam o desempenho do produto ou serviço, em confronto com sua expectativa original e, preferencialmente,

comparado a experiências ou expectativas anteriores com outras marcas (concorrentes principais ou de referência);

3. Definir padrões ou indicadores de desempenho: com base na análise das diferenças entre expectativas, percepção e desempenho.
4. Estabelecer nova oferta de produto ou serviço: adotar os novos padrões de desempenho via contexto e condições de trabalho compatíveis; treinamento; motivação; comprometimento da equipe e comunicação.

Seja por causa das forças internas (cisões, aquisições, fusões, má administração...), seja por forças externas (concorrentes, política econômica, produtos e serviços, distribuidores...), as empresas vivem transformações sistemáticas, e, por essa razão, elas devem adotar os indicadores de desempenho sugeridos, ou outros conforme a sua experiência de mercado e reiniciar o processo periodicamente. Antes de se ocuparem das mudanças no sistema econômico e financeiro interno, incluindo as campanhas de comunicação, as empresas devem entender até que ponto as suas decisões internas podem comprometer as associações da marca na mente dos consumidores, deixando espaço para marcas concorrentes novas ou reposicionadas. Caso da formação da AmBev pela Antarctica e Brahma, que pode ter encorpado as marcas concorrentes. É improvável que a formação da Ambev não tenha trazido sinergias financeiras e mercadológicas atraentes, tanto quanto é possível que o fato tenha dispersado sua competência na criação de políticas de branding de maior eficiência.

## Momentos da verdade

O ciclo de contatos pode também ser definido como um mapa dos momentos da verdade, de acordo com o que for vivenciado pelos consumidores. Quando forem relacionados os ciclos de contato das

principais funções de um negócio, poderão ser localizados aqueles pontos de contato que, caso não tenham tido resultado positivo, com certeza resultarão na insatisfação do consumidor, criação de associações negativas, perda de fidelidade ao serviço ou produto e, possivelmente, perda desse consumidor: esses são os momentos da verdade.

É essencial que as pessoas que trabalham nesses contatos, ou para esses contatos importantes, tenham habilidade e compromisso para obter bons resultados. Como já dissemos, na maioria das empresas surge um momento da verdade quando ocorre uma falha num de seus sistemas. É nesse momento que a reputação da marca está em jogo, inclusive junto àqueles que ainda não são os seus consumidores. É preciso que a pessoa responsável pelo contato tenha um raciocínio rápido e acerte a situação com o consumidor. O “registro de recuperação”, em falhas do sistema, é uma das bases da credibilidade para as empresas e criação do sentimento de fidelidade e disseminação positiva da imagem da marca e da empresa. Os casos referidos nas minhas experiências negativas de consumo ilustram bem esses momentos.

Os momentos da verdade variam, dependendo do tipo de empresa, produto e serviço prestado. Mas há algo comum em todos os casos: se o momento da verdade não for positivo, invariavelmente o consumidor perde a confiança e faz com que a empresa perca um voto de fidelidade. Esses votos se multiplicam conforme a capacidade de disseminação de imagem e referências de cada consumidor, em seu ciclo de relacionamentos, ou mesmo do acesso aos veículos de mídia. Já mencionamos que o consumidor, quando satisfeito, consegue atrair a média de seis referências positivas; quando insatisfeito, afasta a média de 14.

## Momento da verdade das más notícias

Ocorre quando há falhas no ciclo dos contatos ou serviços, quando o consumidor percebe ou é afetado pelo erro. Alguns funcionários parecem gostar do momento da verdade das más notícias, e há vários possíveis motivos para isso: falta de treinamento e visão empreendedora, motivação e incentivos; baixa estima; alienação social ... Seja qual for o motivo, muitas vezes o consumidor acaba tendo experiências negativas, em alguns casos por forças completamente alheias à vontade das empresas e ao controle dos seus funcionários.

Na maioria das situações de conflito, quando o consumidor manifesta a sua posição, as empresas normalmente destacam pessoas subdimensionadas para solucionar os problemas. Elas se esquecem de que essas pessoas são as “donas” do momento da verdade, não lhes dando nenhuma autonomia ou poder para resolver conflitos, encaminhar soluções ou interessar-se pela melhoria do sistema no qual elas estão atuando.

Algumas questões fundamentais devem ser levantadas pelas empresas nos momentos de falha no sistema, quando se torna claro que o consumidor vai ter de receber as más notícias: como e a que custo isso vai ser transmitido? Em geral, como os consumidores reagem nesses momentos? Os funcionários sabem lidar com um consumidor irado ou insatisfeito?

Outra coisa: nesses momentos, surge uma tentação quase irresistível de transferir para a comunicação a responsabilidade pela solução dos conflitos ou pela suavização da imagem da marca e da empresa. Mas essa é uma atitude quase sempre insuficiente para sustentar a marca, visto que o elemento maior de formação de opinião do consumidor é a experiência legítima de uso da marca.

## **Contexto de Serviço**

Todos os encontros entre consumidores e empresas, ocorrem no que se denomina “contexto de serviço”. No modelo do ciclo de contatos, o contexto ou ambiente de serviço é o impacto coletivo de todos os elementos sociais, físicos e psicológicos que ocorrem no momento da verdade das relações pessoais. Eis alguns dos fatores que contribuem para o contexto do serviço e que têm grande efeito sobre o momento da verdade:

1. Qual é o ambiente, tanto físico como psicológico, em que acontece o contexto de serviço?
2. O contexto de serviço cria um ambiente no qual o consumidor fica predisposto a esperar uma qualidade ótima de serviço? Mesmo? Sempre?
3. O contexto de serviço diz aos consumidores “Bem-vindo! Estamos contentes porque você está aqui!”, ou diz “Siga as regras; vamos atendê-lo o mais rápido possível”?
4. O contexto de serviço está voltado para o sucesso ou fracasso? Está estabelecido e organizado para que o consumidor invariavelmente sinta satisfação ou frustração?
5. Quando o sistema falha (como pode acontecer, às vezes), como recuperá-lo, colocando o consumidor em primeiro lugar?
6. O contexto de serviço está ligado a um sistema computadorizado? Os funcionários sabem o que fazer se o sistema apresentar algum defeito? Existe um plano “B” se o sistema cair?

Observe o sistema de atendimento da maioria dos bancos e companhias aéreas: siga a fila conforme as marcas no piso ou marcadores; fique atrás da linha amarela; aguarde para ser chamado; aguarde que o atendente termine o que está fazendo (mesmo que seja falar ao telefone

com os amigos) para ser atendido; tenha à mão seu cartão VIP (se não o tiver, saia e vá para a fila das pessoas comuns). Tudo isso em um ambiente cercado pela opressão dos sistemas de segurança e vigilância, no qual não raro, todos são suspeitos. Todas essas normas são muito mais percebidas como “barreiras” pelas pessoas, tornando-as propensas à insatisfação e menos tolerantes aos erros das empresas, não importando as suas causas ou prováveis benefícios compensatórios.

#### Meios de Conhecimento do Consumidor / Ciclo de Contatos

- Entrevistas em profundidade (consumidores e ex-consumidores)
- Entrevistas de interceptação (final de um Ciclo de Contatos específico)
- Entrevistas de oportunidade (momentos da verdade)
- Pesquisa de brand equity (consumidores e ex-consumidores)
- Observação pessoal dos consumidores
- Análise das queixas
- Questionários (consumidores e ex-consumidores)
- Observação da concorrência
- Entrevistas com os funcionários

### **Programa de inovações nos Ciclos de Contatos**

No Brasil, Elio e Dalmo desenvolveram o “Programa CiCon”, sistema orientado para estabelecer mudanças e inovações relevantes em ciclos de contatos específicos. O “CiCon” tem o objetivo de contribuir fortemente para a vantagem competitiva sustentada, pelo incremento mensurável de grau de satisfação do consumidor e da credibilidade ou atratividade da marca e de seus produtos ou serviços.

O foco estratégico do “CiCon” é promover melhorias progressivas e testadas, na conveniência de uso dos produtos ou serviços; na eficácia da comunicação ou informação e na qualidade dos relacionamentos pessoais. Estas condições devem, necessariamente, ser definidas e validadas pelos consumidores e devem ser adequadas a realidade do negócio, considerando a interação (muitas vezes conflitante) entre o que é preciso, o que se pode e o que se quer mudar.

Os resultados esperados são:

- Agregar valor efetivo ao negócio pelo reforço da fidelização, do potencial de conquista, expansão de mercado e da atual base de consumidores;
- Viabilizar o fortalecimento do brand equity e alimentar as decisões de branding;
- Otimizar os recursos (econômicos, humanos e operacionais) aplicados nos ciclos;
- Instrumentar e mobilizar os agentes de contato com os consumidores (a “linha de frente”), para garantir a contínua reciclagem e extensão do programa.

Em resumo, deve ser efetuada uma análise cruzada do modelo do ciclo, com a percepção desse modelo pelos consumidores identificando – por meio de técnicas de mapeamento de processo e de pesquisas de campo – os eventos, atividades, pontos de contato e os momentos da verdade críticos. Tudo isso segundo os interesses prioritários dos consumidores, para a avaliação do seu grau de satisfação, preferencialmente comparada com os concorrentes ou empresas de referência (*benchmark*).

Esse procedimento permite, a partir dessas informações e das demandas de melhorias significativas, reformular o ciclo de contatos com novos padrões de excelência, implantando mudanças e inovações específicas com mérito estratégico. Sempre considerando o status competitivo, os recursos, as metas e os fundamentos estratégicos de negócio (visão, missão, cultura, posicionamento). É, portanto, um programa orientado simultaneamente para o mercado e para o negócio, atuando sobre variáveis e resultados controláveis.

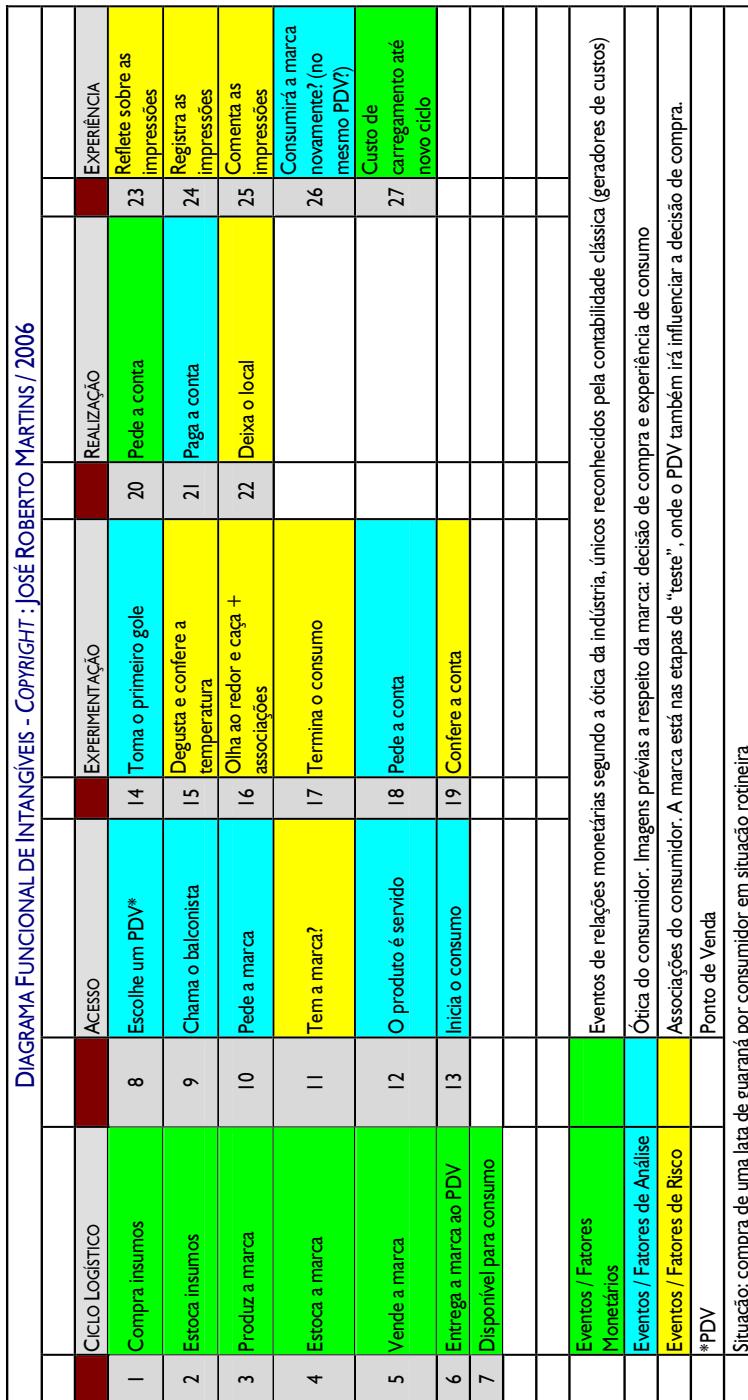
No quadro a seguir vemos o “Diagrama funcional de intangíveis”<sup>31</sup>, um dos procedimentos de análise da nossa consultoria na avaliação de ativos intangíveis. Nele podemos identificar os quatro momentos relacionados ao consumo hipotético de uma lata de refrigerante: ciclo logístico; acesso; experimentação; realização; experiência. Os eventos e/ou fatores de funcionalidade estão classificados: a) células verdes: os interesses organizacionais clássicos, fundamentados nos aspectos financeiros, onde os passos de um a seis (pontilhados), representando o ciclo logístico, de nenhum interesse ao consumidor; b) células azuis: os procedimentos físicos do consumidor, nos quais as ações não têm grande relevância sobre a sua “impressão de consumo”; c) células amarelas: os momentos 11, 15, 16, 17, 19, 23, 24 e 25 identificamos as reações emocionais de consumo, as quais podem influenciar a próxima decisão de compra. O “julgamento” começou no momento 22.

Os ciclos de contato, embora não diretamente ligados aos atributos do produto, certamente influenciam as futuras decisões de compra, por exemplo, na hipótese de um atendimento ineficaz, mesmo que

---

31 Adaptado: Standfield, Ken, 2002

não esteja relacionado ao produto. É curioso observar, no exemplo, a imensa distância física (de contato) do fabricante nos principais momentos que representam fatores intangíveis de risco. Se as decisões de marketing da empresa priorizaram os momentos errados, é certo que a multiplicação de momentos ineficazes de contato irá influenciar seus resultados financeiros e econômicos. Através dos Pontos de Contato e os seus Momentos da Verdade, apenas os consumidores podem criar associações, as idéias de satisfação e complementaridade da marca, culminando no desejo de recompra e o endosso da marca a outros consumidores.



**Fonte:** Branding – Um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas  
Em: [www.globalbrands.com.br](http://www.globalbrands.com.br)

## Outros exemplos de aplicação do Ciclo de Contatos

### Caso A – Serviços bancários

#### **Contexto:**

Banco de varejo, operando amplo *portfólio* de produtos e serviços bancários, para pessoas físicas e jurídicas “top”

<b>Ciclo de contatos como visto pelo Banco</b>	<b>Ciclo de Contatos como percebido pelos Clientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Conquista do cliente via ação pessoal do Gerente</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Contato com a imagem de marca e valor via comunicação corporativa do banco</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Interações bancárias cotidianas, via processos e serviços bancários eletrônicos automatizados</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Resposta à ação promocional do Gerente do Banco</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Comunicações formais impressas via correio</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Gerenciamento cotidiano das contas Física e Jurídica pela secretaria / deptº financeiro</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Interações esporádicas formais, via telemarketing</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Seleção do mailing e de ações promocionais do Banco pela secretaria / deptº financeiro</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Resolução de eventuais ocorrências via telefone, entre cliente/gerência</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Eventuais contatos pessoais com o Gerente do Banco em situações relevantes</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Documentação legal afeta às transações enviadas via correio</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Gerenciamento da relação cliente / Banco via terceiros qualificados</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Visitas esporádicas da Gerência à Pessoa Jurídica cliente</i></li> </ul>	

#### **Comentários:**

Nesta descrição de um relacionamento típico nota-se que o banco entende que mantém ações contínuas que reforçam o relacionamento e a comunicação com o cliente. Este, por sua vez, percebe o *Ciclo de Contatos* como processado basicamente por terceiros, de ambas as partes: cliente x banco, não raro através do computador.

Eventualmente, a intensidade do vínculo, como esperada pelo banco será muito menor do que a efetivamente percebida pelo cliente, na medida que os pontos de contato não são coincidentes e estão dispersos por vários agentes mediadores, os clientes dificilmente perceberão a presença e atuação do banco / gerência. Momentos da verdade são pontos de contato de máximo valor para os clientes e estes, como se vê na hipótese acima, não são convergentes nas percepções do banco e do cliente. O aspecto é igualmente relevante para os bancos, como prova o fato de não dispensarem a conexão pessoal quando precisam vender produtos ou conceder crédito. Nos demais momentos, a presença real do cliente costuma ser interpretada como uma circunstância trabalhosa (e até custosa), para a qual a maioria dos bancos, não está preparada, inclusive aqueles que nem parecem bancos.

### Caso B – Telefonia Celular

#### **Contexto:**

Compra de aparelho e queixa de clonagem.

Ciclo de contatos como visto pela empresa	Ciclo de Contatos como percebido pelo Cliente
• Aquisição e credenciamento do aparelho	• Adquire o aparelho
• Registro digital de senhas e códigos de acesso	• Começa a utilizar o aparelho normalmente
• Acesso digital aos serviços via senhas e códigos de acesso, pelo aparelho	• No terceiro mês recebe a conta e verifica dezenas de ligações para o exterior • Liga para reclamar, sendo informado que precisa ir até uma concessionária do serviço
• Resolução de dúvidas via 0800 ou SMS.	• Segue a instrução e vai até a loja. Fila, horas perdidas, burocracia
	• Explica a situação e constata a clonagem do seu aparelho
	• Deve trocar o número ou aguardar soluções técnicas. Se já pagou a conta, deve aguardar o crédito na próxima fatura
	• O problema é tecnicamente resolvido, mas não lhe é oferecida compensação pela deficiência técnica do serviço

“*Chip não faz contato*” poderia ser a “moral” dessa hipotética situação. Quanto mais informatizado ou padronizado os processos de relacionamento, comunicação e prestação dos serviços, maior o risco de se cair em situações absurdas. Os sistemas de serviços precisam dispor de processos eficazes de resolução de problemas, via contato real, efetivo, de preferência gerenciados por exceção, capazes de manter o vínculo (contato) com o cliente, liberando-o de qualquer ônus tangível ou intangível.

A oferta extrema de marcas e promessa concorrentes provoca nos consumidores menores níveis de tolerância aos erros organizacionais, principalmente nos momentos em que tentam estabelecer contato pessoal. Em outro extremo, são justamente as providências acertadas nos momentos de contato que podem favorecer a continuidade da relação, bem como ampliarem as chances de referência positiva da marca aos contatos pessoais dos consumidores. O ponto máximo de eficiência é atingido quando as empresas conseguem vender novos serviços ou produtos aos consumidores que se apresentaram insatisfeitos. Ou seja, as empresas que conseguiram transformar limões em limonadas.

## **Fidelidade, afinidade ou interesse?**

Mesmo que muitos contatos entre empresas e consumidores sejam problemáticos, é sempre possível estabelecer formas sustentadas de comunicação, nas quais seja possível monitorar o nível da relação e, de quebra, formar um ciclo de consumo o qual possa substituir o frágil e já quase extinto conceito de “fidelidade de marca”. Um modelo de “fidelização” amplamente praticado no país é a milhagem das companhias aéreas, que gostam de dizer que nós somos importantes para elas; que merecemos ser recompensados por tê-las escolhido. Por razões como essa, sou membro dos programas da TAM e Smiles, da Varig.

Em primeiro lugar, é oportuno entendermos o significado desse e de programas semelhantes, sendo simples imaginá-los como “descontos homeopáticos” aos consumidores freqüentes. Ao invés de as empresas nos darem um desconto sobre as compras à vista que fazemos de bens ou serviços, elas separam uma fração do provável desconto em cada evento, jogando-a para uma espécie de conta-poupança de pontos. Ao final de um determinado período ou estágio, os créditos passados são somados e convertidos em um “prêmio” ou “benefício” ao cliente. O sistema tem as suas razões e méritos, muito embora tenha lá também as suas muitas contradições.

Todas as empresas que patrocinam mecanismos de afinidade, comunicam que o gesto é uma maneira de “premiar” aqueles consumidores que prestigiam a sua marca, fundamentalmente pelo ato de consumo repetitivo e estável dos prometidos benefícios de suas marcas. Se você consumir sempre dos mesmos fornecedores, eles irão recompensá-lo com um benefício, repartindo parte dos lucros com você. Seja isso falso ou verdadeiro, é algo sem dúvida muito melhor que as promessas quase sempre vazias da propaganda que emociona mais não satisfaz.

As empresas imaginam que se conseguirem afiliar um grande número de consumidores aos seus programas, obterão chances maiores de repetirem as vendas com eles, evitando investimentos maiores para captar novos consumidores. As companhias aéreas foram as precursoras desses mecanismos, aos quais deram o nome de “programas de milhagem”, desenvolvidos pela pioneira American Airlines (Plano AAdvantage) em 1981, e logo copiados por todos os seus concorrentes mundiais.

A revista *Consumer Reports*, em julho de 1998, comentou que os passageiros estavam tendo dificuldades maiores em obter passagens

para os destinos mais preferidos em 1997 que em 1996. Uma análise dos 11 milhões de tíquetes emitidos mostrou que as companhias haviam diminuído em 152 mil lugares a oferta de assentos para as localidades preferidas por seus consumidores.

Pesquisas muito sólidas comprovam que os passageiros se habituaram a forçar a barra para obterem os seus “benefícios”, por exemplo, escolhendo empresas nas quais possuem mais milhas, mesmo que as passagens tenham sido compradas pelos seus empregadores para empresas diferentes. Não são raros os casos de perda intencional de vôos, ou mesmo a pura e simples venda ou troca com colegas que tenham cartões diferentes. As milhagens, sem dúvida viraram uma espécie de moeda paralela, principalmente entre os viajantes corporativos.

Os cartões de crédito que possuem programas de milhagem custam, em média, de trinta a sessenta dólares mais que os cartões que não possuem acordos com as empresas aéreas, embora elas saibam que um pai ou mãe que “ganha” uma passagem, certamente irá comprar passagens para os filhos, ou parceiro, para juntos usufruírem a viagem. Aproximadamente 50% das pessoas que recebem as passagens acabam comprando passagens extras. O curioso do sistema é que sobre as passagens em nome dos familiares não há nenhum incentivo ou prêmio para quem pagou por elas. Pronto! Você já tem informações suficientes para começar a compreender o sentido da iniciativa.

Já acumulei e utilizei milhas no Programa Smiles algumas vezes, sendo que não tive problemas para obter minhas passagens, embora acredite que o sistema pudesse ser aperfeiçoado em muitos aspectos, inclusive de imagem. Seja qual for o mecanismo de fidelidade, afinidade ou apenas para acumular milhas, e “ganhar” uma passagem, você precisará investir uma verdadeira nota em consumo direto ou indireto das empresas aéreas e os seus parceiros. Para ganhar o crédito equivalente a uma passagem

de ida e volta no Brasil é preciso investir cerca de três mil dólares em compras, tudo para “ganhar” um crédito médio de trezentos dólares, ou seja, de 10% dos seus gastos.

O cenário brasileiro já está bastante parecido com o dos Estados Unidos. De ferramenta de aproximação e afinidade entre empresas e consumidores, muitos programas de milhagem viraram um jogo, o qual já mostra sinais de desgaste e riscos de conflitos. Se a idéia era incentivar a fidelidade e valorizar as marcas, parece que o sistema criou mais um motivo de desconfiança.

Não bastasse as dicotomias financeiras desses programas, um bom número de passageiros reclama da queda dos padrões de qualidade de muitas empresas. Serviços ruins, atrasos, programas suspeitos de manutenção, formam um conjunto negativo de imagem das marcas do setor na mente dos consumidores. Rolfe Shelleberger, que participou da equipe que criou o AAdvantage, disse à *Consumer Reports* que as “companhias aéreas querem se certificar de que não podem dar nada que possa ser vendido. Elas ficaram muito gananciosas”.

No final da década de 90, nos Estados Unidos, mais de 57 milhões de consumidores participavam dos programas de milhagem, os quais já haviam acumulado três trilhões de milhas ainda não utilizadas, suficientes para bancar mais de cem milhões de passagens domésticas, fato que já demonstrava o quanto difícil é transformar milhas em viagens grátis. É um bom exercício de futurologia olharmos o a crise do mercado brasileiro de aviação e tentarmos refletir sobre o que pode acontecer conosco, enquanto gastamos muito dinheiro para conquistar os nossos prêmios.

É preciso entender que os programas de afinidade, da maneira como foram desenvolvidos e executados pelas empresas, não são o oásis que elas querem que você pense. Para obter uma passagem “grátis”, em geral de uso restrito e limitado, a verdade é que, se você não for um

viajante corporativo, precisará gastar muito dinheiro para consegui-la. Seja pagando mais pelas passagens, nos gastos concentrados em um único cartão de crédito, no aluguel de carros, nas hospedagens, ou em qualquer outro sistema vinculado, você estará realmente comprando o direito de transformar o total de suas compras em um desconto médio de 5%, que será convertido em uma passagem. Por enquanto é assim.

Sem contar com o risco da sua marca escolhida quebrar pelo meio do caminho, como ocorreu com a Panan, e com alguns vôos da Varig, as chances de você micar com as milhas acumuladas são relativamente amplas. Pense também que você não se elege automaticamente ao comprar uma passagem. É preciso, sempre, portar uma carteirinha com um número de identificação de vínculo (adesão) ao sistema, como se a empresa não pudesse saber quem você é apenas pelo seu nome. Ora, se você comprou a passagem e ela está em seu nome, porque ainda ser forçado a andar com mais um cartão no bolso para não correr o risco de perder suas tão suadas milhas? Existe realmente uma grande diferença entre aquele que compra e aquele que viaja? Qual desses grupos de consumidores é o mais importante para as empresas?

Os programas de milhagem, ou sistemas assemelhados, acabaram se tornando uma obrigação para muitas empresas. Os consumidores esperam por eles, e muitas marcas que desejarem retirar o “benefício” correm o risco de ter sua imagem arranhada ou destruída. Um ponto de partida para o equilíbrio pode ser reconhecermos que os consumidores estão cada dia mais inteligentes e compararam os reais benefícios de cada mecanismo, aliando-se àqueles que realmente remunerem sua fidelidade com algo muito mais honesto que as eventuais armadilhas de consumo. Preços justos, segurança dentro e fora do avião, horários cumpridos, poltronas espaçosas, serviço de bordo decente e tripulação educada e motivada, podem ser fatores muito mais importantes e valiosos, para a maioria dos passageiros.

Seria oportuno que as empresas engajadas em programas de fidelidade, entendessem as impressionantes diferenças entre os “consumidores fiéis” e os “consumidores repetitivos”. O primeiro grupo reconhece em um determinado fornecedor as qualidades necessárias para justificar a continuidade da relação e o seu incentivo (observe que não estou falando de “amor cego” à marca, o que é uma infantilidade). Seja o preço justo, o atendimento correto ou superior, a entrega no prazo ou um bom pós-venda, eles acham que vale a pena sustentar a relação, independentemente das tentações oferecidas pelas marcas concorrentes. É o sonho de toda empresa eficiente e inteligente nas suas ações.

Já o consumidor repetitivo não quer muita conversa. Ele não se importa com a estabilidade da relação, já que está apenas interessado nos benefícios que pode receber. Curiosamente, os dois grupos costumam receber o mesmo tratamento de comunicação das empresas e, quase sem exceção, recebem também os mesmos benefícios. Não me parece que isso seja lógico ou mesmo justo, já que a relação mais saudável e lucrativa ocorre apenas no primeiro grupo.

Quando as empresas desenvolvem mecanismos inteligentes de afinidade, os resultados são tão claros e consistentes que é difícil imaginar que muitas estejam recompensando os seus consumidores com um singelo prêmio equivalente a 5% de desconto médio. Os benefícios variam conforme cada caso mas, para começar, um cliente estável, no mínimo, significa que a empresa não precisará investir pesadamente em comunicação simplesmente para mostrar-se como uma nova ou melhor alternativa de consumo. Você já sabe, quando as empresas gastam milhões em comunicação, elas estão simplesmente implorando oportunidades de consumo. Vamos, então, nos aproveitar...

A verdade é que não é necessário investir muito tempo e dinheiro para atrair alguém que já conhece, gosta e valoriza o que você oferece. Para esse grupo, o investimento mais precioso e valorizado é o pós-venda, em geral o merecedor das menores parcelas de investimento, já

que não é uma etapa percebida de comunicação. Importa-lhe assegurar que você está se esforçando para fazer a relação ficar melhor e, quem sabe, repartir um pouco dos lucros verdadeiros, recompensando-o pela fidelidade. Infelizmente, muitas empresas continuam gastando montanhas de dinheiro na exploração do espaço sideral em busca de outras formas de vida, enquanto, em seus quintais, muitos consumidores valiosos são esquecidos pelas estruturas tolas de gestão.

Já está mais do que provado, que a manutenção dos consumidores fiéis tem relação direta com os lucros das marcas e as empresas mais eficientes. Muitas, nem mesmo sabem identificar quanto das suas vendas mensais são dirigidas a consumidores que sempre voltam. Elas negligenciam da comunicação regular, preferindo atirar para todos os lados na busca frenética de volume. Fracassam na construção de um relacionamento, coisa que tem pouca relação com o porte e os recursos de investimento. Repetimos, as evidências indicam que quanto maior a estrutura e o poder, maiores são as chances de as coisas saírem erradas. A maioria das marcas morre de indigestão de recursos.

As relações entre consumidores e marcas não são um eterno “toma lá, da cá”. As pessoas se sentem valorizadas com pequenas e grandes atitudes das marcas que respeitam, não sendo outro o motivo de acreditarmos que a maquiagem de embalagens é um risco imenso para a imagem das marcas.

Quando a lição de casa é feita corretamente, medidas até certo ponto singelas podem atuar como um multiplicador positivo da imagem da empresa e da marca, transformando consumidores repetitivos ou esporádicos em fiéis. Há muitas estatísticas sobre o assunto, mas vale repetir que, em média, um consumidor satisfeito tem o poder de atrair seis novos clientes para as marcas das quais fazem boas referências. Já os insatisfeitos afastam pelo menos catorze compradores potenciais daquelas das quais falam mal.

## RESUMO

O marketing pode ser uma atividade simples ou complexa, custosa ou econômica, não importa. O fato é que o marketing orientado para os benefícios e a manutenção do bom relacionamento com as pessoas (redundância intencional) funciona, gera resultados financeiros satisfatórios e facilita a formação das associações positivas de marcas na mente dos consumidores. Consideramos obsoletas as discussões sobre a imagem de oportunismo do marketing, tema já abordado em obras anteriores.

Contudo, um grande número de empresas insiste em utilizar o lado pontiagudo do marketing, por exemplo, explorando brechas legais e obrigando os consumidores à atenção redobrada na hora da compra. Recentemente, não foram poucos os casos de indústrias que diminuíram a quantidade de produtos de suas embalagens, muitas vezes informando o fato aos consumidores de forma até ardilosa. Mesmo marcas de elevado reconhecimento e valorização apelaram para o recurso de surrupiar porções de suas embalagens, quase sempre na calada da noite e sem a menor preocupação com a imagem de suas marcas.

Certas empresas não entendem adequadamente as consequências de algumas “ações marketeiras” para a imagem de confiança de suas marcas, e como elas influenciam negativamente a decisão futura de compra, muitas vezes prejudicando a imagem do sistema de marcas como um todo. Isso significa que a idéia clássica do contexto de “valor da marca” fique cada vez mais prejudicada, com consequências terríveis para a lucratividade e até a sobrevivência dessas marcas. Vale a pena economizar os custos de produção e distribuição, mas é preciso fazer isso com inteligência. Diminuir as embalagens e manter o preço, qualquer um consegue fazer.

O marketing funciona, inclusive através de medidas bastante simples. Eis algumas dicas práticas baseadas na experiência:

1. Mande um e-mail, fax ou um telefonema aos seus clientes alguns dias após vender-lhes bens ou serviços. Pergunte se eles têm alguma dúvida e se estão precisando de alguma assistência. É incrível como esse gesto tão singelo impressiona as pessoas, tomando apenas o cuidado de obter a permissão do consumidor para o contato.
2. Se lamentavelmente você decidiu implementar aquelas gravações de espera no telefone da sua empresa, pelo menos torne-as produtivas e menos antipáticas, por exemplo bolando um prêmio, ou desconto, ao consumidor que esperar por mais de 1 ou 2 minutos e repetir a “palavra-senha” embutida na mensagem. O ideal é não deixar ninguém esperando, principalmente se for um cliente com problemas. Pelo menos, o prêmio tornará a espera mais tolerável.
3. Nenhum, mas nenhum envelope mesmo, deve sair da sua empresa sem que contenha um folder ou pelo menos um slogan sobre os benefícios dos seus produtos ou serviços, com um destaque adequado para a sua identidade corporativa.
4. Utilize o verso dos seus cartões de visita para posicionar os seus benefícios, ou facilitar a criação de associações. O cartão de visitas é uma mídia pequena, mas enorme em benefícios se for bem produzida. Não economize na mídia que cria a primeira e mais importante impressão a seu respeito. Que tal uma imagem do seu mais novo produto?
5. Encomende banners (faixas) de papel adesivo com o endereço do seu website na Internet, e aproveite para divulgar os benefícios da sua página.
6. Ligue, pelo menos uma vez a cada quinze dias, para os seus clientes atuais e anteriores, nem que seja para não ser atendido.
7. Já reparou como recebemos dezenas de e-mails, cartas com folhetos e promoções, inclusive nas contas de telefone, provedores, etc.? Retribua a gentileza enviando o seu próprio material de divulgação.

8. Manifeste as suas idéias, sempre e em qualquer oportunidade, com legitimidade e educação, sem se importar em agradar a A ou B. Por mais que as pessoas possam não gostar das suas idéias, elas irão valorizar a sua autenticidade. As que não valorizam, provavelmente, não servem para se relacionar com você.
9. O contato pessoal com os seus clientes e consumidores é extremamente importante. Não deixe de visitá-los, atendê-los, ir a feiras, exposições, seminários, supermercados. Ficar o tempo todo com a bunda colada na cadeira, não é a melhor maneira de gerar vendas e oportunidades, por exemplo, antecipando riscos de exposição de suas marcas.
10. Evite, mas evite profundamente mesmo, criar caso com os seus consumidores, tentando impor as suas regras de venda ou atendimento. Dentro dos limites e da sua capacidade de avaliação de branding, vale a regra: o bom cliente (aquele que não ultrapassa os limites do bom senso) sempre tem razão.
11. Pense no marketing como uma oportunidade, e não como oportunismo. Seja legítimo e ético e lembre-se que os clientes insatisfeitos sempre se revoltam com as marcas que os tratam mal.
12. Se você descobrir pessoas infelizes com o seu trabalho, elimine-as imediatamente, principalmente se elas estiverem sujeitas a qualquer contato com os seus consumidores.

Nós somos muito mais homogêneos do que pensamos, ou menos heterogêneos do que gostaríamos de ser. Quando nos sentimos desejosos de um serviço ou produto “sob medida” para as nossas necessidades, geralmente imaginamos que seremos contemplados pela atenção, eficiência e dedicação de um fornecedor que realmente se ocupa de nos atender com qualidade, exclusividade e atenção. Sabemos que isso é impossível para a maioria das empresas, cujos sistemas de produção e

distribuição são altamente complexos, mas acreditamos nas “verdades” que nos são vendidas pela comunicação que não tem capacidade para pensar no “amanhã” das marcas, em especial daquelas que não estão verdadeiramente preparadas para converterem promessas em realidade.

Seria bom que o mundo real tivesse o mesmo brilho da maioria dos esforços de comunicação das empresas. Todavia, é importante nos lembarmos que nenhuma empresa, de médio para grande porte, possui condições verdadeiras de atender às necessidades individuais dos seus consumidores, especialmente porque os custos elevados de produção e distribuição exigem que se tenha escala e lucros para crescer e se desenvolver. Surge daí, a necessidade imprescindível de combinar os interesses organizacionais com a consciência de branding, se possível desde o início de vida da marca. A ascensão das marcas genéricas e de supermercados, a vulgarização do conceito clássico de “valor da marca” são fatores que devem preocupar as empresas detentoras de marcas.

Com exceção de alguns poucos segmentos (máquinas e equipamentos, alta costura, consultorias especializadas, outros.) todos os demais setores da economia não podem sobreviver, se não distribuírem seus custos operacionais através da venda massificada e uniformizada dos seus bens ou serviços. Tem origem nessa simples constatação, dois dos maiores elementos de risco entre as empresas e o mercado: os problemas de comunicação e atendimento.

Assim, aquele banco eletrônico que lhe promete um serviço exclusivo e pronto atendimento, certamente irá provocar-lhe sensação de desagrado e frustração quando você manifestar qualquer necessidade que não possa ser atendida *on-line*. Aquela lanchonete feliz, alegre e saltitante dos comerciais, poderá frustrá-lo quando o seu pedido demorar para ser providenciado, ou causar uma dor de barriga, provavelmente pelo descuido de algum funcionário.

Ter em mente que as marcas necessitam de cuidados constantes, que a comunicação funciona como uma extensão da necessidade de se posicionar legitimamente benefícios forma, então, a consciência de branding que encerra todos os ensinamentos e técnicas de criação e gestão de marcas. As pessoas certas, nos lugares certos, são fundamentais na manutenção das marcas. Vimos alguns exemplos da vida real, que podem contribuir para a correta dimensão daquilo que é a excelência em gestão de branding.

Acreditamos que os princípios levantados nos exemplos dos ciclos de contato são uma grande oportunidade para as empresas, principalmente os prestadores de serviços, que devem investir no controle dos seus pontos de contato com os consumidores. Uma boa providência é distribuir autonomia aos funcionários ou executivos que estão expostos ao contato direto com os consumidores. Se não puderem assumir compromissos com os consumidores, eles devem ser treinados para “segurar” a oportunidade que o consumidor dá à empresa quando manifesta a sua insatisfação, pelo menos até que seja possível dar uma solução ideal ao problema. Esse tempo vai de alguns minutos a poucas horas, conforme a gravidade da situação e o custo de sua solução.

De qualquer forma, o ideal é não economizar na hora de contratar e treinar as pessoas que possam ter contato direto com os consumidores. Pense bem: você investiu milhões em um projeto que começou na concepção do produto, em seu desenvolvimento, comunicação e distribuição. Deixar tudo isso na mão de uma pessoa sem estímulo, vontade de trabalhar, sem cuidado com a aparência, educação e com um salário de trezentos reais é, no mínimo, uma temeridade, como também o é manter empregada a pessoa que ganha um salário de dez mil dólares e que tenha sido a responsável por indicar e sustentar incompetentes na linha de frente, simplesmente para não ofuscarem sua falsa liderança.

Cabe ao marketing uma série de responsabilidades, nem todas, infelizmente, suportadas pela frieza da maioria dos objetivos organizacionais. Uma perspectiva leve da função é aquela que diz que o marketing deve oferecer produtos e serviços ao mercado de maneira criativa. Entretanto, a melhor estratégia, o melhor nome, o posicionamento mais inteligente e o design mais bonito podem ser insuficientes se os donos do negócio não entenderem que as marcas são feitas de compromissos tangíveis e intangíveis.

## VAREJO E MERCADO

Toda a teoria de branding encontra o seu momento da verdade quando chega ao mercado de consumo. O varejo e a curva de aprendizado do consumidor, são os seus primeiros e grandes desafios. Encontrar um lugar nas mentes e bolsos dos consumidores, não é um desafio menor que arranjar espaços nas gôndolas do varejo para produtos de consumo de massa, sustentando esse espaço pelo maior tempo possível e por um nível de preço que não comprometa a marca. Eis um trabalho que supera em muito a simples percepção de comportamento das vendas em função dos níveis de elasticidade dos preços.

Com a ascensão das grandes cadeias varejistas e o desenvolvimento da tecnologia para o controle de estoques e gerenciamento de pontos de venda, o modelo tradicional de desenvolvimento de produtos e marcas pelos fabricantes de produtos de consumo tem sido colocado em discussão, inclusive no Brasil. De acordo com os professores Judith e Marcel Corstjens,

“os fabricantes ficaram tão acostumados com a idéia de que eles possuem espaço na mente dos consumidores que às vezes eles parecem acreditar que esta é uma lei da natureza”<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> Corstjens, Judith and Corstjens, Marcel. *Store Wars: The Battle for Mindspace and Shelfspace*. Chichester, John Wiley and Sons, 1995, p. 167

Para compreender o processo pelo qual a percepção de valor para uma dada categoria de produtos é construída, eles propõem dois conceitos muito interessantes e apropriados: *mindspace* e *shelfspace*. O *mindspace* é composto pelas regras (implícitas e explícitas) usadas pelos consumidores em suas decisões, bem como pelo conjunto de alternativas aceitáveis explicado por essas regras. Ele envolve a lembrança do nome e das características dos diversos produtos existentes.

O *shelfspace*, por sua vez, é formado pelas experiências, associações e hábitos de compra construídos junto à distribuição. Ele determina qual o mix de produtos que estará disponível no varejo em uma dada categoria.

*Mindspace* e *shelfspace* interagem na composição do produto, conforme o diagrama a seguir:



Fig. 3: *produto estendido versus produto central*

## O Valor da Gôndola

Muitos leitores deste livro, provavelmente, esteve, estão ou estarão um dia envolvidos em relações complexas com os sistemas de varejo ou distribuição no atacado. Mesmo que muitos estejam atuando na venda ou

comercialização de serviços, vale a pena entender um pouco mais sobre a importância do varejo nas relações com os consumidores, isso porque diversos estudos acadêmicos comprovam que a maioria das decisões de compra em supermercados é tomada no ato da compra, denominada, por isso, de “compra por impulso”. Fatores como estética e funcionalidade das embalagens, disposição dos itens, área dedicada e posição dos produtos em prateleira, são comprovadamente determinantes para provocar a escolha do consumidor.

O estudo dos efeitos do espaço em prateleira sobre as vendas de produtos no varejo, por exemplo, é bastante antigo. Em artigos publicados desde 1964, o professor Keith K. Cox, da Universidade de Houston (entre outros pesquisadores) já estudava a resposta a alterações no espaço de prateleira sobre as vendas em supermercados. Em suas pesquisas realizadas em 1970, o professor Cox define da seguinte forma a estratégia de um fornecedor para colocar seus produtos junto aos varejistas:

“Para induzir um varejista a vender-lhe espaço, um fornecedor deve oferecer um preço por unidade de espaço que exceda o ‘custo de oportunidade’ deste espaço. Este custo de oportunidade de uma unidade de espaço de venda é o lucro bruto que o varejista pode obter por alocar este espaço ao item mais rentável (quer este esteja ou não em sua oferta atual)”

O professor Cox conclui em seu estudo que, “para produtos padronizados e marcas de impulso com baixa aceitação do consumidor, a receita marginal conseguida com espaço adicional é pouco significativa”. Assim, ele recomenda que os varejistas mantenham um espaço que seja mínimo para esses produtos, determinado pelo tempo de reposição e pela possibilidade de repor os estoques em unidades-padrão.

Em outro trabalho, agora de 1981, os professores Marcel Corstjens (INSEAD, Fontainebleau, França) e Peter Doyle (Universidade de

Bradford, Grã-Bretanha) também apontam diversos determinantes para a questão da atribuição de espaços em prateleira:

- Diferentes produtos e marcas reagem de formas distintas a realocações de espaço em prateleira;
- Diferentes produtos e marcas influenciam-se reciprocamente nas prateleiras, devido a relações de complementaridade ou substituição;
- Dentro de uma mesma categoria, vender mais de uma marca significa quase invariavelmente vender menos de alguma outra;
- Quanto menor o espaço alocado a um produto, maior a probabilidade de ficar sem estoque em prateleira e maior a freqüência de reabastecimento das prateleiras.

A maior parte dos modelos comerciais existentes para alocação de espaço busca minimizar custos operacionais ou maximizar o espaço destinado para os produtos com maiores margens. Essa abordagem tem como vantagens:

- Simplicidade de uso;
- Simplicidade operacional;
- Resultados facilmente verificáveis.

Nas décadas de 60 e 70, uma série de sistemas comerciais foi desenvolvida para o varejo, incorporando heurísticas para aumentar o espaço alocado a produtos com maiores vendas ou lucros unitários:

- PROGALY (espaço alocado em função das vendas totais);
- OBM (espaço alocado em função do lucro bruto);
- McKinsey (espaço alocado em função dos lucros diretos, isto é, lucro bruto menos despesas de manuseio)
- SLIM (minimiza custos de manuseio através da diminuição de estoques de retaguarda)

- COSMOS (calcula o lucro direto e as vendas projetadas e calcula o espaço ótimo em função das restrições de espaço por categoria e considerações logísticas).

Os sistemas tradicionais que existem no mercado pecam por não incorporar de forma direta o efeito provocado pelas alterações na demanda. Ao se fixarem nas questões do custo e margens estáticas, esses sistemas não incorporam os importantes efeitos de substituição entre produtos e de picos de demanda com relação a estoques. Corstjens e Doyle descrevem uma experiência realizada em 140 lojas de uma cadeia sobre cinco categorias de produtos: chocolates; balas; outros confeitos; cartões; sorvetes.

Inicialmente, as 140 lojas foram divididas de acordo com seu tamanho. Em um segundo momento, os dados de áreas de venda foram transformados em medidas lineares de espaço de venda. Posteriormente, os gerentes de área das lojas reportaram dados de vendas dos produtos e a percentagem da alocação de espaços a cada grupo.

A tabela a seguir descreve os resultados obtidos pelo modelo (em percentuais de alocação do espaço):

Produto	Lojas Pequenas / Soluções do Modelo	Lojas Pequenas / Médias Existentes	Lojas Grandes / Soluções do Modelo	Lojas Grandes / Médias Existentes
Chocolates	26	30	46	35
Balas	20	30	25	32
Outros Confeitos	7	12	6	12
Cartões	22	18	17	10
Sorvetes	25	10	6	10
Lucros (\$)	37.680	31.426	46.530	45.011
Variação (Modelo/Atual)	+19,9%	-	+3,37%	-

Para efeito de comparação, os mesmos dados foram utilizados para otimização através do **PROGALY** (alocação em função das vendas) e do **OBM** (alocação em função do lucro máximo).

Produto	Lojas Pequenas / PROGALY	Lojas Pequenas / OBM	Lojas Grandes / PROGALY	Lojas Grandes/ OBM
Chocolates	56	55	56	55
Balas	29	35	29	35
Outros Confeitos	10	8	10	8
Cartões	1	5	1	5
Sorvetes	4	2	4	2
Lucros (\$)	37.366	37.012	45.456	45.718
Variação (Pacotes / Modelo)	-0,8%	-1,8%	-2,3%	-1,7%

Produtos recentes, como o Apollo (IRI) e o Spaceman (Nielsen), incorporam algumas capacidades de otimização através da alimentação (externa) de elasticidades-espaço. A elasticidade-espaço de um dado produto é uma grandeza que mede o grau de variação nas vendas obtido através do aumento ou diminuição do espaço em prateleira. No entanto, essas capacidades não são exploradas pela maioria dos varejistas, que utilizam o sistema de forma geral para facilitar a elaboração dos planogramas das prateleiras.

Dada a aceitação crescente de que a maioria das decisões de compra acontece nos pontos de venda, as empresas brasileiras apenas agora começam a entender a necessidade de avaliar as suas ações promocionais no varejo, mensurando os resultados obtidos. Antes de ser uma necessidade de verificação de performance das vendas e comunicação, a medição das ações de PDV servem para destacar a mais-valia das marcas para os próprios varejistas, fato que incentiva a facilitação nas negociações de área dedicada.

Empresas como a Interscience, Indicator Performance, SSK e Instituto de Qualidade desenvolveram metodologias para avaliar os resultados das promoções. A Interscience trabalha com uma metodologia aplicada previamente ao planejamento da promoção. A técnica consiste na montagem de um modelo matemático que leva em conta variáveis como o share atual do produto central da promoção e seus concorrentes, os preços praticados no mercado, as diferentes possibilidades de mecânica da promoção, de que forma uma amostra dos consumidores vê essas possibilidades e os tipos de prêmios a serem distribuídos.

Já a Indicator faz uma análise de preços dos produtos e seus concorrentes, de modo a encontrar o preço ideal para cada tipo de PDV. Em uma segunda fase, os consumidores são observados no PDV onde se investiga quantos fazem comparação de marcas e quais eles compram, além do estudo do desempenho dos concorrentes diretos, e como os consumidores reagem à promoção ou ao lançamento de um novo produto. O trabalho pode ser acrescentado de pesquisas após a decisão de compra, resultando em benefícios como a importância e influência da marca ou de uma campanha de comunicação, dentre outros. O trabalho da SSK tem base em pesquisas realizadas junto ao consumidor, enquanto o Instituto de Qualidade trabalha em parceria com os clientes, distribuindo notas em cada loja, a partir de uma escala ideal para a campanha.<sup>33</sup>

Em um artigo de 1994<sup>34</sup>, Xavier Drèze, Stephen J. Hoch e Mary E. Purk, da Universidade de Chicago, descrevem como varejistas (e fabricantes) podem aumentar as vendas através de uma melhor gerência do espaço em prateleira das lojas. Este conjunto de técnicas é comumente denominado micro-merchandising.

---

33 Meio&Mensagem, 16/8/99, pág.4.

34 Journal of Retailing, v. 70, n. 4

Alguns dados do estudo de Drèze, Hoch e Purk:

- Um supermercado de grande porte mantém mais de 45 mil itens diferentes em estoque (SKU's – Stock Keeping Units) em uma base diária;
- Os custos de ocupação de loja nos Estados Unidos variam de \$215/m<sup>2</sup> ("padaria seca") a mais de \$538/m<sup>2</sup> (carnes/peixes/aves) e \$753/m<sup>2</sup> (produtos congelados);
- Fabricantes nos Estados Unidos gastam de 45 a 50% dos seus investimentos em promoção de vendas, e a grande maioria desses gastos concentra-se em propaganda de recursos e espaço temporário em displays;
- De acordo com um estudo de 1987 35 cerca de 2/3 das decisões de compra por parte dos consumidores americanos são tomadas na loja;
- Segundo uma pesquisa realizada pela Coca Cola, em 1994, o comprador médio nos Estados Unidos visita o supermercado 2,2 vezes por semana, e visita em média 3 ou 4 supermercados diferentes em uma base regular.

Algumas conclusões do estudo de Drèze, Hoch e Purk:

- A alocação de espaços em prateleira proporcionalmente ao market share pode trazer ganhos de 3,9% em média (sem considerar efeitos de promoção);
- Os autores observaram ganhos médios de 15% ao mover produtos da pior para a melhor posição horizontal e de 39% ao mover produtos da pior para a melhor posição vertical;
- O potencial de vendas é virtualmente inexistente para áreas de exposição menores que 20 cm<sup>2</sup>, aumentando rapidamente até cerca de 100 cm<sup>2</sup>. Acima de 100 cm<sup>2</sup>, os ganhos obtidos com aumento da área em prateleira são virtualmente inexistentes.

Portanto, o papel da marca na escolha em prateleira não deve ser subestimado. Os consumidores escolhem entre as diversas opções em prateleira de acordo com seu conhecimento prévio dos artigos a serem comprados e de suas necessidades. Ao localizar com maior facilidade marcas conhecidas ou desejadas nas prateleiras, o consumidor recebe melhor nível de informação, o que por si só destaca o produto frente às demais opções disponíveis na prateleira. Em todos os meus estudos, os efeitos decorrentes do preço e da marca foram isolados, e são os fatores individuais mais importantes para determinar a decisão de compra do consumidor, no varejo. Por outro lado, é importante ressaltar que não existem evidências de que esse comportamento facilite a construção de brand equity, bem como o favorecimento à repetição de vendas das mesmas marcas.

Outro ponto que deve ser destacado é a necessidade de aprimorar os indicadores de desempenho utilizados pelos supermercados brasileiros para melhor analisar os efeitos decorrentes do espaço e da disposição dos itens em prateleira. Por exemplo, a utilização do faturamento por metro quadrado de área de venda pode ser refinada com a adoção de critérios baseados na metragem linear (ou área de exposição) em gôndola. Há estudos bastante detalhados nos Estados Unidos, indicando e medindo as diferenças entre os diversos produtos e a lucratividade comparativa dos diversos itens.

O consultor Ted Gladson disse à revista *Progressive Grocer*<sup>36</sup> que o *merchandising* no gerenciamento de espaço refere-se à disposição de alguns tipos de produtos em relação à outros nas gôndolas, sendo que o enfoque adotado pode aumentar as vendas dos varejistas. Eis alguns dos seus exemplos aplicados em redes de varejo nos Estados Unidos, os quais podem inspirar as empresas brasileiras:

---

36 Dezembro de 1993

- Novos produtos (casados com a adequada comunicação), são o sangue das indústrias. Portanto, dê-lhes espaço nobre durante algum tempo e veja o que acontece;
- A maioria das pessoas é destra. Então, disponha as embalagens maiores à direita fato que pode aumentar as vendas em 0.5%;
- Mova os produtos do fundo da gôndola para frente. A visibilidade extra pode adicionar 0.25% às vendas;
- Coloque os produtos mais vendidos na parte frontal da gôndola, sempre ao nível dos olhos dos consumidores (atenção à altura média do brasileiro);
- Os sistemas e controles de vendas das lojas não são suficientes, e quase sempre incompatíveis com os interesses das indústrias. Alie-se aos fabricantes para entender o projeto da marca e como posicioná-lo nas lojas. Ambos venderão mais e com melhores margens.

## Resumo

Aparenta ocorrer no Brasil, um certo descaso com as técnicas avançadas de controle e gerenciamento de espaço, coisa que não deve ser confundida com a simples otimização estética dos espaços de vendas. Tanto varejistas quanto fabricantes, estão mais preocupados com o continuismo das alternativas regulares de marketing em promoções nos pontos de venda, com rara utilização de ferramentas de avaliação quantitativa dessas ações. Por outro lado, os fabricantes que se ocupam da gestão avançada dos seus produtos nos pontos de venda, reclamam que existe pouco ou nenhum empenho e cooperação dos varejistas.

Vimos que existem diversas opções sofisticadas de ferramentas para medir, monitorar e, sobretudo, controlar as promoções no PDV. Fabricantes e varejistas, entretanto, passam a maior parte do tempo medindo forças

pelo preço dos espaços e seu respectivo tempo de vida de exposição dos produtos, com bem pouca inclinação à entender as necessidades dos consumidores. Até mesmo os repositores de algumas marcas se queixam do tratamento que algumas redes dispensam, queixando-se das dificuldades em executarem serviços simples, por exemplo, acomodar as embalagens com a face voltada para os consumidores.

Segundo as críticas de algumas indústrias entrevistadas, os maiores varejistas brasileiros seguem a tendência de “impor” padrões de controle nas suas gôndolas, excluindo o envolvimento dos fabricantes no processo. Verificamos a possível existência de uma certa cumplicidade entre as grandes redes de varejo e as três principais marcas em cada categoria de produtos. Quer seja pelo porte dessas indústrias, quer seja pela busca dessas marcas pelos consumidores nas lojas, há indicações de que elas recebem tratamento diferenciado do grande varejo, bem como de maiores facilidades na entrega, armazenagem e exposição em gôndola dos produtos. Talvez, por isso, alguns analistas aleguem que apenas duas ou três marcas por categoria sobrevivam nas próximas décadas.

A alocação de espaço no varejo é normalmente tratada como uma relação “espaço x giro”. Quanto mais giro tiver uma marca, mais espaço e menos pressões ela receberá dos varejistas. É evidente que os varejistas precisam ter em suas gôndolas os produtos e marcas mais procuradas pelos consumidores, pois, do contrário, eles irão a outros pontos para comprar. Enquanto poucas marcas recebem doses adequadas de espaço, outras se descuidam do desabastecimento desses espaços, não renovando os estoques ou, pior, não se reciclando diante do comportamento do consumidor.

O poder do varejo em decidir a alocação de espaço de venda para as marcas não deve ser negligenciado. Além disso, as empresas devem administrar, controlar, gerenciar e valorizar o uso do espaço que

recebem. Um caminho é o uso das ferramentas de gerenciamento de espaço, somada às pesquisas de comportamento dos consumidores, de preferência durante as ações de merchandising. Dependendo do caso, essas ações podem ser muito mais produtivas que a comunicação na mídia de massa.

De um lado, temos hipermercados com mais de 30 ou 40 mil itens; de outro, consumidores com pouco tempo para comparar a comunicação dos atributos, vantagens, benefícios e promessas de milhares de marcas e empresas, quase todas com diferenciais muito sutis entre si. O resultado é que não existe espaço para tantas marcas, já que é impossível para os consumidores identificar e memorizar as pequenas diferenças entre tantas alternativas.

## BRAND EQUITY

A última parte do aspecto da gestão das marcas envolve o conhecimento e domínio das técnicas do *brand equity* (BE), termo bastante utilizado neste livro. Além disso, como o próximo tema é a avaliação de marcas, a compreensão do que é o BE neste capítulo facilitará a compreensão dos nossos critérios de avaliação de marcas, tomados como fontes de estudo neste livro.

Ainda que permaneça uma novidade no Brasil, o BE começa a assumir um papel de importância cada vez maior para as empresas que desejam compreender como as suas marcas estão –ou deveriam estar – posicionadas junto aos consumidores. Entendemos que uma das motivações iniciais dos trabalhos ligados ao BE foi o recrudescimento das operações de fusão e aquisição de empresas, particularmente nos Estados Unidos e a partir da segunda metade da década de 80, que exigiram a necessidade de adotar novas abordagens financeiras, buscando estimar o sobrepreço naquelas operações (relativo à avaliação de empresas) e justificar o lançamento do valor das marcas nos demonstrativos financeiros, primeiramente sob a rubrica reconhecida como *goodwill*.

No decorrer da década de 90, observamos uma crescente ênfase no estudo do BE ligado ao comportamento do consumidor, seja através de dados secundários (*scanner*), seja através de pesquisas específicas ou trabalhos como os ciclos de contato. No Brasil, nota-se também uma crescente tendência a explorar a relação entre BE e *relationship marketing* (marketing de relacionamento). Dadas as inúmeras possibilidades de interpretação do termo, o quadro a seguir apresenta algumas das definições mais comuns para BE:

Autor(es)	Ano	Definição
Leuthesser	1988	Conjunto de associações e comportamento da parte dos consumidores de uma marca, canais de vendas e corporação produtora que permitem ao produto conseguir maior volume ou maiores lucros que ele conseguiria sem a marca.
Farquhar	1989	Valor agregado ao produto pela marca.
Aaker	1991	Conjunto de ativos e obrigações ligados à marca, seu nome e logotipo; aquilo que acrescenta ou subtrai valor a um produto ou serviço para a empresa e seus clientes.
Winters	1991	Valor associado a um produto pelas associações e percepções dos consumidores sobre uma determinada marca.
Simon e Sullivan	1993	Fluxos de caixa incrementais atribuídos a produtos com marca, com relação aos fluxos de caixa que resultariam da venda de produtos sem marca.
Schiffman e Zanuk	1994	Valor inherente a uma marca bem conhecida. Ele contribui para a aceitação de novos produtos, alocação de espaço em prateleira, valor percebido, qualidade percebida, possibilidade para cobrar price premium e mesmo no valor de ativos no balanço de uma empresa.
Lassar, Mittal e Sharma	1995	Incremento na utilidade percebida e no nível de atratividade que uma marca confere a um produto.

De uma maneira geral, podemos afirmar que todas as definições anteriores sobre o que é *brand equity* estão corretas e significam mais ou menos a mesma coisa: BE é tudo aquilo que uma marca possui, de tangível e intangível, e que contribui para o crescimento sustentado dos seus lucros. É a somatória dos valores e atributos das marcas, que devem se transformar em lucros para os seus proprietários e acionistas. Tal qual a palavra “marketing”, não existe a possibilidade de traduzir o significado da expressão para o português, e tampouco defini-la em poucas palavras sem compreendermos o real significado de cada marca para os seus proprietários e gestores.

Tudo o que o BE representa já está incorporado à rotina das empresas, de alguma forma, há muitos anos. Sejam elas pequenas, grandes ou médias, nacionais ou internacionais, de capital aberto ou fechado, todas detêm o mínimo de orientação para o mercado, fazem em maior ou menor escala pesquisas de satisfação e segmentação de consumidores, reconhecimento e medição dos níveis de elasticidade de preços, lembrança e memorização de marca e publicidade, além de outros procedimentos relacionados ao posicionamento de suas marcas frente às concorrentes. Mais do que todas essas medidas, de natureza quase sempre mercadológica, as empresas querem saber, afinal, se as suas ações de produção, marketing, comunicação, distribuição e vendas estão se convertendo em lucros sustentados, à partir de suas marcas.

O que os trabalhos de BE fazem, nada mais é do que a organização sistemática e avançada de muitos procedimentos tradicionais de avaliação e medição em torno da marca, tratada como expoente de geração sustentada de riqueza das organizações, todavia com a utilização de instrumentos mais sofisticados de pesquisa, metodologias mais elaboradas e sistemas de informação adequados à linguagem de branding.

Explica-se a complexidade em torno da melhor compreensão sobre o tema pelos brasileiros. Embora o assunto trate de ações já conhecidas e praticadas pelos instrumentos do marketing e das finanças, sua aplicação está de fato relacionada ao crescimento da idéia de valorização dos ativos intangíveis para os negócios. Entendemos que a nova ordem econômica considera que o valor das empresas é formado pela somatória das suas qualidades materiais e imateriais (tangíveis e intangíveis). Ao elevarmos as marcas a esse nível, certamente constataremos a necessidade de estabelecer métricas adequadas para sua avaliação e controle inteligente dos investimentos de comunicação, dentre outros.

Aprendemos que só é possível chegar ao verdadeiro e completo valor de uma empresa, se também considerarmos o valor dos seus ativos intangíveis. Ou seja, sem deixarmos de medir o valor transacional e de gestão de todas as propriedades “não-materiais” de uma empresa. Patentes, pessoas e sistemas de informação, além das listas de clientes, são apenas alguns exemplos de ativos intangíveis que possuem valor inquestionável enquanto propriedades de algumas empresas, ou mesmo quando estiverem fora dos domínios dos seus controladores atuais. Sobre isso, falaremos mais à frente na seção dedicada à Avaliação das Marcas. Antes, é importante conhecermos algumas variáveis intangíveis do BE.

## **Brand Equity e a Memória dos Consumidores**

As pressões por aumento da eficiência do marketing, ou a cobrança pela sua capacidade em vender mais e melhor, forçaram as empresas a buscar ganho de competitividade pelo aumento da eficiência, fato que exige conhecimento profundo dos componentes subjetivos dos produtos ou serviços, despertando os executivos de marketing à necessidade de sobrevivência em mercados cada vez mais disputados por novos concorrentes, aumento dos custos e a elevada competição com os mercados internacionais abertos pela globalização.

Os pesquisadores Dennis A Pitta e Lea P. Katsanis<sup>37</sup>, defendem que a base do BE é a memória do consumidor, o que significa que a marca que não é “bem” lembrada não é comprada. Muito da literatura de psicologia cognitiva, é devotada ao estudo da estrutura e do processo da memória. Muitos trabalhos amplamente aceitos envolvem a conceituação da estrutura da memória, envolvendo modelos de associação. Um modelo possível de associação assume que a memória é formada por um conjunto de “pontos” e “elos”.

---

<sup>37</sup> 1995, Understanding brand equity for successful brand extension, Journal of Consumer Marketing, Vol.12

Os pontos são informações armazenadas, conectadas por elos de forças variáveis. Quando um consumidor pensa sobre um produto, ou reconhece um determinado problema, por exemplo, a necessidade de fazer um seguro do seu carro, um processo de “reação em cadeia” conecta ponto por ponto, determinando a extensão do reconhecimento da situação e as melhores alternativas para resolvê-la. Por exemplo, se o seu carro quebrar em um acidente, você irá codificar a informação em um ponto da memória que, por sua vez, irá ativar outros pontos como o pagamento em dia do seguro, o endereço da oficina, a qualidade da seguradora, a loja onde você comprou o carro, a última propaganda de carro que você viu, o mecânico que fez a revisão dos freios e assim por diante. O fator que determina quantos e quais pontos são disparados, é a força das associações entre os pontos. Quando você sair em busca de um novo seguro, carro, ou de uma oficina, os pontos formarão elos com uma informação específica sobre preços, experiências anteriores próprias e de terceiros com a marca, incluindo aspectos como a qualidade, entrega, cores, design, prestígio, conforto...

Outros autores descrevem o BE na forma de componentes do “conhecimento de marca”, sendo também aplicável a imagem dos pontos e elos. A definição mais relevante, empregada por Keller, diz que o BE representa uma condição na qual o consumidor é familiar à marca, sobre a qual guarda associações favoráveis, únicas e muito fortes. De qualquer forma, aquilo que o consumidor sabe, ou conhece, sobre a marca, é aquilo que implica em uma estratégia de marketing (ou branding). É por esta razão que defendemos a necessidade de as empresas conhecerem em profundidade o seu consumidor, e não apenas classificá-lo estatisticamente.

Utilizando-se do modelo de associações, Keller diz que o “conhecimento da marca” envolve duas componentes: reconhecimento de marca e imagem de marca. A primeira missão dos executivos de

marketing, ou marcas é criar e melhorar o reconhecimento de marca, formando uma base sólida de elementos que componham associações positivas à marca. Entendemos que nesse aspecto ocorre a convergência entre posicionamento e comunicação de marcas, os quais irão formar o BE. A marca apenas irá formar níveis ótimos de reconhecimento se possuir um posicionamento diferenciado, legítimo, graficamente bem estabelecido e comunicado. Certamente, essas condições exigem produtos e serviços em linha com as necessidades e exigências conhecidas e desconhecidas pelos consumidores.

Não temos dúvidas que o gerenciamento correto dessas funções ajuda a criar um nível adequado de reconhecimento junto ao público-alvo, sendo que as atividades de criação, inclusive, podem abreviar a formação da identidade da marca na mente do consumidor – a sua imagem de marca. Cabe ao BE a função de verificar a progressão sustentada do reconhecimento, muito além das questões estéticas do branding e da comunicação. Por exemplo, em mercados de altíssima competitividade, como a telefonia celular, é forte a tentação de dispersão do posicionamento em função dos movimentos da concorrência, sendo às vezes difícil não recorrer aos apelos excessivos de clonagem de comunicação.

## **Reconhecimento de Marca**

Ainda segundo Dennis A Pitta e Lea P. Katsanis, existem vários níveis de reconhecimento de marca, dependendo da facilidade do consumidor em se lembrar dela. As pessoas expostas à propaganda, boca a boca e ações promocionais, que conseguem se lembrar da marca apenas com algum tipo de gratificação, atingem um baixo nível de reconhecimento expontâneo de marca, fato conhecido como *aided recall* (lembraça assistida), por si só insuficiente para gerar a escolha constante do

consumidor, já que ele é incapaz de formar uma imagem da marca sem que haja uma pista atraente sobre ela, como alguma espécie de prêmio. Para que uma marca nessa situação seja comprada pelo consumidor, ela precisa ser encontrada no varejo e reconhecida como uma possibilidade atrativa de compra. Nesses casos, a compra ocorre apenas quando o consumidor “olha” a marca, o que não é nenhum defeito ou virtude, já que tudo depende da relação de custos da marca. Você pode verificar o nível de força de certas marcas com essa perspectiva, imaginando, por exemplo, por que certas marcas que raramente anunciam vendem tão bem quanto outras que precisam investir pesadamente em comunicação, não raro com margens menores de lucros.

Existem pesquisas indicando que algo entre 40% e 70% das decisões de compra ocorrem no ponto de venda, o que demonstra que reconhecimento de uma marca apenas no momento da compra pode representar um efeito positivo na vida de muitas indústrias, principalmente naquelas em que, por exemplo, as diferenças de imagem estejam concentradas nas vendas e distribuição e não nos orçamentos de comunicação. O paradoxo dessa situação é que o consumidor não precisa necessariamente se lembrar de uma marca para comprá-la, podendo fazê-lo apenas nos momentos em que ela seja vista no ponto de venda, fator que privilegia a distribuição como elemento representativo do BE dessas marcas. Mais uma vez, isso não é sinal de fraqueza ou força, já que tudo depende da relação de custos da marca e da maneira como ela é percebida pelo consumidor.

No outro extremo, temos os consumidores capazes de se lembrar de uma marca com o mínimo de apoio e sedução (preço baixo, promoções, brindes, entre outro), atingindo um alto nível de reconhecimento de marca. Nesta situação, o modelo de associações descreveria esta marca como muito forte em reconhecimento. Nos estudos clássicos de comportamento do consumidor, uma marca que se associa fortemente

a determinada situação ou necessidade (formação de elos), incrementa suas oportunidades de consumo duradouro, pois obteve espaço no portfólio de marcas que existe na mente de cada consumidor naquela categoria de consumo.

Portanto, para muitos produtos e serviços, lembrança e associação de marca são fatores críticos de sucesso, sendo suficientes para causarem vendas e altos níveis de BE, que se refletem na valorização dessas marcas. Essa situação torna-se melhor compreendida, principalmente nos momentos em que o consumidor tem que se decidir muito rapidamente sobre uma compra, seja porque ele dedica pouca atenção à análise do bem ou serviço (funções e características), seja porque as informações já disponíveis em seus “elos” sejam suficientes para reafirmarem a sua escolha. Salvo as hipóteses de um desequilíbrio muito grande no ponto de venda, como elevados “descolamentos” de preços ou pouca variedade de marcas, além dos aspectos regionais e o poder aquisitivo dos consumidores, o arroz mais comprado será Tio João, o óleo de soja será Liza, sabão em pó será Omo, e assim por diante, conforme as características de cada mercado.

Para a maioria das marcas, quebrar a hegemonia dos nomes fortemente associados na mente dos consumidores é um trabalho bastante árduo, cada vez mais caro e difícil se não houver a exploração inteligente das ferramentas de branding e a correta dimensão do BE. Um procedimento ainda mais relevante é o conhecimento em profundidade dos consumidores das marcas concorrentes, visando descobrir suas reações, necessidades não correspondidas ou falhas nos sistemas de atendimento e comunicação, dentre outras.

## Imagen de Marca

Após alcançar o reconhecimento os executivos devem semear um conjunto de associações positivas de marca na mente dos consumidores, sem o que ela não permanecerá no seu no seu rol de escolhas. Muitos já tentaram definir critérios para organizar os componentes de uma imagem positiva de marca, inclusive através dos elementos gráficos como o logotipo ou o design da embalagem.

Nós acreditamos que um projeto de posicionamento muito bem estruturado já seja suficiente para formar as bases de uma imagem de marca que seja única, durável e muito resistente às investidas em geral desorganizadas dos concorrentes. De qualquer forma, a prioridade deve ser quebrar a hegemonia das marcas que detêm as mais fortes associações. Além do posicionamento, uma providência importante é romper com os paradigmas nas categorias, combatendo inteligentemente os atributos das marcas concorrentes.

Até este momento, estivemos comentando apenas sobre os elementos de formação e investigação do brand equity, isso na visão do marketing e das técnicas de formação e gestão de branding. Uma maneira eficiente de descrever a construção de associações é classificá-la em três categorias: atributos, benefícios e atitudes.

## Atributos

Os atributos estão normalmente relacionados à performance de um produto, embora também se relacionem a alguns serviços. Eles podem ser divididos entre: atributos relacionados e não-relacionados ao produto. Atributos relacionados ao produto são aqueles diretamente associados ao acabamento físico do bem, variando conforme a categoria. Por

exemplo, Pentium IV 4GB, HD de 120GB, 1 GB de Ram e tela de matriz ativa, são algumas das características do *notebook* que estou utilizando para escrever este livro. Já os atributos não-relacionados ao produto incluem informações como visual da embalagem, benefícios emocionais, características do consumidor e situações de uso, por exemplo.

Os consumidores avaliam os atributos de uma ampla gama de mercadorias, comparando as alternativas existentes entre si. Independentemente de maior ou menor carga de “pontos” ou experiências de consumo em determinadas categorias, é importante destacar que as pessoas não precisam de muito tempo para comparar opções, diferenciar, destacar, valorizar e comprar atributos. Determinadas decisões de compra, não tomam mais que  $\frac{3}{4}$  (três quartos) de segundo para serem tomadas, em especial nos pontos de venda. Mesmo que os atributos não-relacionados tenham pouca relevância com o produto, eles servem como pista importante para formar associações. Dois exemplos:

1. A embalagem do *notebook* não foi para o lixo minutos após chegar à minha casa. Como ela era bastante ilustrada e muito informativa, dediquei-me a estudá-la em busca de informações importantes sobre o produto e sua correta instalação, algo que normalmente não faria se a embalagem não tivesse um acabamento atraente (e útil).
2. Muitos consumidores costumam associar preço a qualidade. Nas nossas mentes, podemos agrupar determinados produtos em certas categorias pelo preço que custam, podendo até valorizá-los e desejá-los em função disso. Em outras situações, o efeito é justamente o oposto, quando rejeitamos um bem ou serviço em função do seu preço elevado, ou até inferior, se, no caso, tivermos uma imagem elevada do produto ou da marca.

Em geral, as embalagens (ou instalações, para o caso de compra de serviços) não afetam as funções dos produtos e a decisão de compra,

mas servem como pistas importantes para formarmos opiniões sobre a qualidade e procedência daquilo que estamos pagando para consumir. A “nossa lógica” nos diz que produtos de qualidade são normalmente vendidos em embalagens de qualidade, ou mesmo bonitas. Os outros atributos não-relacionados são formados conforme as observações pessoais de cada consumidor; o modo como “compraram” o posicionamento de cada marca, seja por influência da propaganda ou opiniões de terceiros, seja pela experiência de uso.

Portanto, o banco que possui instalações nababescas nem sempre é aquele que tem o menor nível de risco, assim como o executivo mais elegante pode não ser o melhor profissional para nos atender. De qualquer forma, o melhor acabamento das imagens que recebemos no momento da compra oferece ao detentor dos melhores padrões gráficos uma oportunidade a mais de ser consumido. Se essa “promessa” de qualidade se traduzir em uma experiência favorável de consumo, estaremos inclinados a achar que o preço das diferenças se justifica, podendo até repetir e endossar o consumo daquela referência para os nossos relacionamentos. Eis mais um dos truques do branding.

## Benefícios

Os benefícios são as necessidades que os atributos relacionados ao produto atendem. São de um modo geral bastante específicos, representando aquilo que determinados consumidores desejam. Dennis A. Pitta e Lea P. Katsanis exemplificam, dizendo que a economia de combustível pode ser um fator altamente importante para alguns compradores de automóveis, enquanto bem menos importante para outros, que valorizam o preço mais baixo possível na compra do carro. Os benefícios podem ser classificados como: funcionais, experimentais ou simbólicos.

**Benefícios Funcionais:** limitam-se aos elementos intrínsecos do produto, sendo normalmente relacionados às necessidades de baixa importância. Para a maioria das pessoas, um celular de quinhentos dólares não será tecnicamente muito diferente de outro telefone de igual valor, desde que ambos possam atender às mesmas necessidades básicas. Portanto, se o preço for o fator determinante na minha decisão de compra, qualquer uma das duas marcas pode me servir.

**Benefícios experimentais:** também estão relacionados aos funcionais, mas localizados num degrau acima de importância, já que se relacionam aos estímulos, sensações de prazer, por exemplo, em produtos que permitem experimentação: bebidas, sorvetes, café, poltronas de leitura e até mesmo um celular, como mídia, o que está além de sua função primordial. No exemplo de um carro, a minha preferência pode recair sobre uma entre duas marcas de igual preço, simplesmente porque eu já tive um modelo anterior daquela marca, e me sentia bastante confortável na posição ao dirigir, fato eventualmente mais importante que um pequeno brinde do revendedor, a maior potência do motor da outra marca e coisas assim.

**Benefícios simbólicos:** estão relacionados ao conceito de cada consumidor, possuindo elevado grau de importância, como a sua posição social ou necessidade de reafirmar sua auto-estima. Os consumidores podem valorizar durabilidade e simplicidade ou, ao contrário, exclusividade e prestígio, se isso se encaixa à imagem que fazem de si mesmos. Voltando ao caso das duas marcas de carro, esses benefícios serão muito mais importantes na decisão de compra, desde que o consumidor perceba que irá se sentir mais valorizado em seu meio social se optar por determinada marca, por exemplo pelo seu design inovador ou o prestígio que a imagem que a imagem do produto poderá lhe emprestar.

## Atitudes

A última, e talvez mais importante associação é a atitude dos consumidores em relação às marcas. As “atitudes de marca” são vistas por alguns pesquisadores como um modelo, no qual a soma das crenças mais notáveis que os consumidores possuem sobre um produto ou serviço é multiplicada pela força da avaliação de cada uma dessas crenças, como boa ou ruim. Uma implicação importante desse modelo é que muitas crenças avaliadas como positivas podem ser superadas por poucas crenças de avaliação negativa.

Por exemplo, se os consumidores julgam um refrigerante dietético bom, porque possui um sabor agradável e não tem calorias, sua avaliação é de que o produto é realmente bom e irão sempre comprá-lo. Entretanto, se eles também forem adequadamente convencidos que refrigerante engorda de qualquer jeito, ou que o adoçante pode causar câncer, eles irão julgar o produto ruim. Tão ruim que a sua avaliação será negativa, o que fará o produto ser evitado, e até mal divulgado para outros consumidores do mesmo círculo de relações e interesses. Isso ocorre tanto nos casos de atributos relacionados e não-relacionados de produto. As marcas precisam estar equipadas para lidar com esse nível de risco.

Deu para observar que as boas associações de marca variam de acordo com emanações positivas, força e aspectos de exclusividade, fatores que exigem dos executivos um trabalho eficiente de posicionamento, comunicação e gestão de ameaças. É bom lembrar que nem todas as associações podem ser relevantes nas decisões de compra. Por exemplo, certas marcas de telefones celulares gastam bastante para obterem o endosso de personalidades, o que tem efeitos rápidos de impacto, que se perdem facilmente na próxima onda de tecnologia de marcas concorrentes, o que costuma influenciar melhor o consumidor.

Devido ao fato de as mudanças tecnológicas terem encurtado bastante seus ciclos de inovação, nivelando a competência de pesquisa e desenvolvimento entre a maioria das marcas, a maioria das pessoas não irá considerar a comunicação emocional dessas empresas na decisão de compra, principalmente se melhorarem sua compreensão a respeito dos atributos técnicos ou funcionais que atendam suas necessidades imediatas. Assim, de uma maneira geral, um volume considerável dos recursos de comunicação dessas marcas pode ser poupado ou redirecionado para a melhoria dos serviços, a “reeducação” dos consumidores para os novos padrões, projetos de responsabilidade social, dentre outros. Nem é preciso pensar muito para imaginar a influência do preço na decisão de compra.

O fato, é que as “situações de compra” oferecem lições sobre o modo como os consumidores percebem ou avaliam as associações. Em momentos de pressa ou urgência, eles podem valorizar a velocidade do serviço, como algo muito mais importante que a qualidade ou o serviço em si. Em outras circunstâncias, podem estar muito mais preocupados com o preço do que com a relação custo x benefício e o atendimento personalizado, e assim por diante.

A força dos trabalhos de criação de associações pode ser medida pela quantidade e qualidade do processo cognitivo que os consumidores dedicam à informação. Quanto mais elaborado for o processo, mais os consumidores estarão dispostos a valorizá-lo. Quando certos comerciais induzem os consumidores a conhecerem os benefícios de um produto ou serviço, por exemplo, através das promoções, 0800 ou amostras grátis, eles se colocam no mesmo nível dos comerciais que não oferecem nada, já que exigem algum esforço dos consumidores, muitas vezes quando eles não têm tempo ou motivação adequada para isso.

Quando não existe um trabalho adequado na criação das associações, o fluxo de vendas fica bastante prejudicado, principalmente quando

aumenta o número de concorrentes eficientes no segmento. Para os consumidores, é um trabalho muito complexo diferenciar um conjunto único de associações, já que é comum entre as empresas pouco competentes a prática de copiar a comunicação das marcas mais bem posicionadas. Com isso, alguns fabricantes esperam que os consumidores se dêem o trabalho de investir seu tempo precioso para comparar a comunicação de duas ou três marcas, buscando alguma consistência ou diferenciação verdadeira.

B. Sharp<sup>38</sup> conclui que é importante as empresas possuírem um enfoque individualizado na criação de associações relevantes e estáveis, já que elas são dependentes de valores pessoais e de atitudes altamente relacionadas aos processos individuais de compra. De forma objetiva, recomendamos que os responsáveis pelas marcas aprendam cada vez mais sobre o processo de compra dos seus consumidores, e não apenas de seu comportamento de compra. Não conhecemos outro meio além do posicionamento de marca como a melhor forma de adequar as necessidades do mercado à capacidade de produção e entrega das empresas.

## **Os Elementos da Marca**

O escritor Kevin Lane Keller<sup>39</sup> defende que os “elementos da marca”, por vezes chamados de “identidades da marca” podem ser utilizados para identificar e diferenciar uma marca, permitindo a criação de brand equity. Ele cita como elementos principais de marca: o nome, logo, símbolo, slogans, jingles e embalagens. Independentemente da forma como os produtos são produzidos ou vendidos, os elementos podem ser

---

38 Managing Brand Extension, Journal of Consumer Marketing, Vol. 10, Nr.3, 1993

39 Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity, Journal of Marketing, Vol.57, 1993 e Strategic Brand Management. Building, measuring, and managing brand equity, Prentice Hall, 1998

escolhidos e controlados, gerando reconhecimento de marca e facilitando a formação de associações muito fortes, favoráveis e únicas. Para verificar a capacidade de construção dos elementos da marca, investigue o que os consumidores pensariam do produto “se” eles apenas tivessem como referência o nome da marca, sua embalagem e outras características externas. Essa questão é bastante comum nos trabalhos de medição do brand equity.

## EXTENSÕES DE MARCAS

Eis uma grande tentação: você é responsável por uma marca de sucesso, o que entendemos como sendo aquela capaz de gerar vendas e lucros por um período estável de tempo. Mesmo o sucesso de uma marca não significa que ela não tenha que se virar de tempos em tempos para fazer muito mais com a energia que tem. Como já dissemos, a pressão pelos resultados é constante, cruel e quase sempre míope para as questões essenciais do branding, por exemplo, a manutenção da lógica da marca, formada pelos elementos de sua distinção e valorização, sob a ótica do consumidor. Esse descuido tem desgastado e eliminado muitas marcas importantes.

Cada vez mais as empresas começam a entender que não existe relação sustentável entre brand equity e as extensões de marca, dado o desgaste nas associações por parte dos consumidores e até dos varejistas. Somos bastante criteriosos quanto às extensões, principalmente quando almejamos o sucesso financeiro duradouro das marcas que assessoramos. De forma preventiva, assumimos uma posição cautelosa todas as vezes que temos que avaliar projetos de extensões. Até o conhecimento pleno do brand equity das marcas que administrámos, somos resistentes a qualquer movimento de extensão, principalmente quando os clientes alegam a necessidade de “fazer mais caixa” com a medida. Nesses casos, o propósito costuma vir acompanhado da baixa percepção de branding, levando ao desperdício de recursos e na invariável erosão dos valores do ativo.

Observe que não estamos nos colocando contrários às extensões. Simplesmente adotamos a posição de extrema cautela ao buscar na “simplicidade” da extensão a solução para resolver problemas nem sempre relacionados à marca e seu brand equity. Por razões como essa, os escritores Al Ries e Laura Ries<sup>40</sup> destacam que os exageros das extensões são em geral responsáveis pelo aumento das imposições dos varejistas por descontos, promoções e maior remuneração pelo aluguel do espaço nas gôndolas, tema bastante discutido neste livro. A consequência é que o poder de negociação tem migrado das indústrias para os varejistas, muito por causa das extensões.

Eles citam como exemplo o mercado das cervejas nos Estados Unidos. Antes do lançamento da Miller Lite, em meados dos anos 70, existiam três marcas de cerveja nos Estados Unidos: Budweiser, Miller High Life e Coors Banquet. Hoje, são quinze marcas: Budweiser; Bud Light; Bud Dry; Bud Ice; Miller Regular; Miller High Life; Miller Lite; Miller Genuine Draft; Miller Genuine Draft Light; Miller Reserve; Miller Reserve Light; Miller Reserve Amber Ale; Coors; Coors Light e Coors Extra Gold. Todas essas não conseguiram aumentar sua participação, lucros e tampouco o consumo.

Mas nem precisamos recorrer ao impacto dos exemplos norte-americanos. A barulhenta fusão (na verdade uma aquisição) entre Brahma e Antarctica, em julho de 1999, somava 74 (setenta e quatro) marcas de bebidas (apenas a Antarctica possuía 17 marcas de cervejas), com pelo menos a vantagem de possuírem nomes diferentes, o que lhes permitia trabalhar de forma segmentada por marca, já que combinavam produtos *premium* (com maior margem por garrafa) com populares (com maior volume e abertura de novos espaços no varejo). Voltando à década de 70 no Brasil, tínhamos um mercado também dominado por duas marcas concorrentes:

---

<sup>40</sup> The 22 immutable laws of branding – how to build a product or service into a world-class brand, Harper Business, 1998.

Brahma e Antarctica. Em 2005 temos o mercado ainda liderado pela Inbev, embora disputado por aproximadamente 140 marcas!

Os professores Chung K. Kim e Anne M. Lavack<sup>41</sup> possuem uma abordagem interessante sobre as extensões de marca. Para eles, é lícito que os executivos se sintam tentados a explorar o máximo do brand equity de suas marcas, resultado de anos de investimentos em marketing e comunicação. Argumentam que estender a marca é uma das maneiras mais utilizadas para aumentar o poder de captação de recursos financeiros dos ativos. Afinal, faz muito mais sentido apelar para as associações existentes em um nome de sucesso, do que correr o risco de partir do zero na dispendiosa criação de uma nova marca.

Segundo Kim e Lavack, as extensões de marca podem ser horizontais ou verticais. Na extensão horizontal, uma marca existente é aplicada para a introdução de um produto de classe relacionada, ou uma categoria completamente nova para a empresa, no exemplo da marca Nescau, tradicional em achocolatados e igualmente utilizada em biscoitos ou cereais matinais. A vertical envolve a introdução de um novo produto dentro da mesma categoria da marca principal, posicionado com preço e qualidade diferente. Na situação de extensão vertical, é comum que o novo nome, ou descrição do produto, seja relacionada ao nome de origem, com o propósito de mostrar a relação de parentesco e a consequente associação dos benefícios ou atributos. A marca OMO de sabão em pó já foi estendida para Omo MultiAção Líquido, Omo Cores, Omo Progress, Omo Máquina, Omo MultiAção Pó, Omo, etc. Em setembro de 1999, foi publicado na revista Meio & Mensagem (pág. 12) que “A Gessy Lever substituiu seu Omo Progress com Bleach Ação Profunda pelo Omo Progress com Bleach de Ação Efervescente...”. Nós sabemos que a

---

<sup>41</sup> Vertical brand extensions: current research and managerial implications, *Journal of Product & Brand Management*, v. 5, n. 6, 1996.

Lever é uma escola de branding, mas desatinos históricos como esses são uma lástima, especialmente porque devem ter inspirado um grande número de marcas, as quais, infelizmente, não têm os mesmos recursos de comunicação para perder.

Em maior ou menor escala, todas as extensões de marca acabam afetando as associações existentes no produto principal, sendo que a extensão vertical, na mesma categoria de produto, é a que comporta o maior nível de danos potenciais à marca. Kim e Lavack observaram que esse fato é uma consequência que obriga os executivos a concentrarem esforços para minimizar os impactos negativos, com riscos de redução do brand equity, participação de mercado e lucros, dentre outros.

Muitas pessoas imaginam terem encontrado truques para contornar os riscos, por exemplo, através do lançamento de produtos de vida curta, utilizados para efeitos promocionais, como a associação a um evento, data festiva ou personalidade. Esses motivos acabam se tornando testes de extensão provocando, de modo geral, quatro consequências: a) os consumidores aprovam, consomem a extensão e diminuem o consumo da marca-mãe; b) os consumidores reprovam e mantêm estável o consumo da marca-mãe; c) os consumidores gostam do “teste” e se frustram com a marca-mãe quando ele é retirado do mercado; d) o consumidor desperta o interesse pelas marcas concorrentes, melhor estabelecidas no segmento. Em qualquer um dos cenários o consumidor corre riscos, sendo a frustração o maior deles, já que em muitos casos ele se apega às extensões e é obrigado a descontinuar o uso, simplesmente porque a empresa retirou-as do mercado, quase sempre por causa da sua inviabilidade financeira.

Existem ainda duas distinções nas extensões verticais: alta qualidade e prestígio (*step-up extensions*) e baixa qualidade e preço (*step-down*). As extensões *step-up* podem despertar questões na mente dos

consumidores, do tipo: “então, isso significa que o produto anterior era de baixa qualidade?”; “tudo bem para quem puder pagar mais”; “a mesma coisa em uma caixa diferente...”. Essas reações precisam ser antecipadas pelas empresas, por mais que as extensões representem benefícios reais e adicionais aos consumidores. Além disso, é recomendável que os novos produtos não tomem emprestados todos os atributos da marca e produto de origem, sendo aconselhável desenvolver embalagens originais, além de outras medidas que incrementem a distância de imagem entre os produtos “novos” e “velhos”.

Os riscos das extensões *step-down* são naturalmente maiores. Ao lançarem produtos de menor valor agregado, seja com a própria marca de prestígio ou endossados por ela, as empresas correm o risco de comprometerem seriamente o futuro das suas marcas, já que aumentam as probabilidades de canibalização, comoditização e queda de prestígio do produto de origem. Nesse caso, é preciso deixar muito claro os benefícios embutidos nos produtos mais baratos, afastando-os dos riscos de associação e comparação. Agora, com tantos riscos de problemas nas extensões verticais, é de se admirar que as empresas insistam nelas, mesmo que amparadas pelo argumento justo da economia de escala dos investimentos de marketing e comunicação. Uma coisa é você alavancar a imagem da marca, outra é você prejudicar o valor da imagem duramente conquistada.

Embora não tenha lógica, isso é muito mais comum do que se pode tolerar. No caso da indústria automobilística, useira e vezeira do sistema, Kim e Lavack dão o exemplo do Cadillac Cimmaron, que prejudicou a imagem de prestígio da marca com o seu propósito de atuar no segmento médio. Não há muito tempo, a Mercedes Benz seguiu pela mesma trilha como o Classe A, acreditando que seria melhor sucedida que a Cadillac. Na lógica dos executivos da marca, argumentava-se que o Classe A seria uma maneira de os consumidores terem acesso à marca; seu primeiro contato

com o ícone de prestígio representado pela estrela de três pontas. Mas o que dizer dos proprietários que possuem os modelos mais caros, quando viram nas ruas carros “menores e baratos” ostentando a estrela no capô? Não terá sido acidental o progresso de outras marcas de prestígio, como BMW e Audi, que, ao contrário, soube estabelecer o modelo “básico” A3 de forma inteligente junto aos jovens de classe média alta.

A última coisa que eu faria com uma marca de prestígio seria estendê-la, principalmente verticalmente. Se, no entanto, o seu diretor financeiro não lhe der os recursos para investir na criação e desenvolvimento de uma marca verdadeiramente nova, siga as dicas abaixo para suavizar os prejuízos ao brand equity da marca principal:

1. Estude a extensão com todo o cuidado (se possível com uma pesquisa prévia de brand equity) e, como precaução, assuma que ela causará danos à marca principal e as suas vendas;
2. Pergunte-se: existem diferenciais (técnicos, funcionais, outros) verdadeiros na extensão? Minha sogra compraria essa idéia (claro que a sua mãe compraria, mas ela não vale como entrevistada). Não vá adiante se não sentir firmeza;
3. Utilize técnicas de comunicação para o correto distanciamento de imagem, deixando claro para os consumidores que, se eles desejarem, “este é um novo produto com o mesmo nome”, ao invés de deixar que eles descubram que “é a mesma marca com um nível diferente de preço e menor qualidade”;
4. Seja específico quanto aos atributos do serviço ou produto, e o quanto eles diferem da marca principal. Não basta dizer “premium”, “super”, “hiper”, “máxi” ou qualquer outro superlativo de ocasião, além de apelar para “econômico”, “mais fácil” e afins. Você tem que explicar o que essas palavras querem realmente dizer e o que elas podem fazer pelos consumidores;

5. Não negligencie da promoção e comunicação da marca principal em benefício da extensão. Ao contrário, não invista na extensão mais do que você investiria na marca principal. Lembre-se, você acredita realmente que a extensão é um complemento desejado da marca principal, e não a sua substituta. Não é mesmo?
6. A extensão tem que fazer sentido para os consumidores, e não apenas para o caixa da empresa que se preocupa com a meta de eternizar a sua marca.

Ainda que os riscos financeiros e de imagem sejam potencialmente maiores que os lucros, a maioria das empresas sente dificuldades em fugir das tentações oferecidas pela idéia de extensão das suas marcas. Como já mencionamos, uma solução interessante é testar os limites, riscos ou oportunidades da extensão em “séries especiais”. Todavia, é sempre útil não esquecer as lições da New Coke, em 1985, a qual você pode conhecer no clássico “O Império das Marcas”, republicado em [www.intangiveis.com.br](http://www.intangiveis.com.br).

## PESQUISAS DE BRAND EQUITY

Se o *brand equity* já existe na rotina das empresas, por que investir tempo e dinheiro em um novo formato de pesquisa? Bem, você pode começar por tentar entender se os resultados das pesquisas de mercado que você já fez contribuíram de fato para o pleno conhecimento das forças que sustentam, posicionam e diferenciam sua marca no mercado. Um indicador é o comportamento de preço da marca no mercado.

Se mesmo com trabalhos sofisticados de pesquisa e investimentos em comunicação, ainda assim o mercado continua exigindo reduções sistemáticas de preços, ou mesmo a submissão freqüente às exigências dos varejistas, você provavelmente está com problemas no seu brand equity, fato que resulta na desvalorização do seu patrimônio seja pela queda do valor das ações ou pela facilidade com que novas marcas concorrentes conseguem tirar-lhe consumidores ou atrair a atenção e espaços mais generosos do varejo.

Não caia na tentação de achar que o seu maior problema é apenas o preço, o que seria até mais simples de resolver, já que ele é melhor controlável do que as emoções dos consumidores. Além disso, o foco excessivo no preço costuma gerar o desejo incontrolável de cortar custos, quase sempre onde eles são prioritários para a manutenção da imagem da marca.

Dependendo do produto, qualquer pesquisa do mundo irá indicar que os consumidores desejam produtos melhores e cada vez mais baratos,

fato que não leva em conta a ascensão das marcas de luxo, ou mesmo do crescimento dos produtos *premium*, mesmo em momentos de forte retração econômica, em qualquer país do mundo. Há trabalhos muito sólidos mostrando que recessão, necessariamente, não significa redução da vontade de um grupo de consumidores em procurar e consumir produtos de mais alto valor agregado, endossados por marcas nas quais se possa sempre confiar.

Um fato muito importante é não esquecer a legitimidade do termo “branding”, o qual assume as marcas à partir da idéia de um sistema, que promete e entrega soluções verdadeiras aos consumidores. Todas as marcas estranhas a esse contexto serão flagradas pelos consumidores, os quais as rebaixarão à condição de commodities. Elas não serão salvas por pesquisas ou abundância de propaganda, mas apenas através da reorganização integral da empresa. Pensar de outra forma é insistir em fazer as coisas da maneira errada.

## A Capacidade de Resistência das Marcas

Uma das vantagens das marcas com bons níveis de brand equity é a sua capacidade de resistência à adversidade. Convenhamos, a vida das marcas bem-sucedidas é muito dura. Além dos erros de gestão, aumento da concorrência, trapalhadas da comunicação, pressões do varejo, bobeiras do *staff* e uma infinidade de dificuldades operacionais e industriais, as marcas do mundo inteiro também convivem em um ambiente econômico que insiste em testar a criatividade e o jogo de cintura das corporações. No Brasil, as exigências são ainda maiores. Isso aqui não é lugar para amadores ou os fracos do coração.

Nós nos esforçamos bastante, mas nenhuma marca é imortal, embora as boas marcas sejam extremamente resistentes. Duas guerras mundiais,

dezenas de recessões, novas moedas, planos econômicos, golpes de estado, calamidades, atentados terroristas, nenhum golpe parece ser suficiente para “matar” as marcas bem posicionadas na mente dos consumidores, quando sustentadas pela responsabilidade e inteligência dos seus proprietários. Não é por outra razão que gosto de dizer que as marcas não “morrem”, são, em geral, “assassinadas”. Vamos a alguns fatos.

Dois estudos podem comprovar a capacidade de resistência das marcas. Um brasileiro, feito pela Gazeta Mercantil, e outro estrangeiro feito pela consultoria norte-americana Meric, em novembro de 1994, que mensurou a contribuição das ferramentas de marketing de marcas durante a recessão de 1989 – 1993, nos Estados Unidos. Eis a síntese do trabalho intitulado “BrandTrack # 3, Sucesso das Marcas em uma Recessão”.

Marcas Avaliadas	Itens Avaliados
Andrex	Política corporativa e de marketing
Cadbury Creme Egg	Fontes de pressão competitiva
Cadbury Dairy Milk	Desenvolvimento de produtos
Guinness	Estratégia de preços
Häagen-Dazs	Atividade de propaganda
Head & Shoulders	Atividade em promoção
Heinz Baked Beans	
Kellogg Corn Flakes	
Lucozade	
Mars Bar	
Maxwell House	
Nescafé	
Pepsi-Cola	
Persil	
Ribena	
St Ivel Shape Yoghurts	
Terry's Chocolate Orange	
Timotei	

Cabe ressaltar que as marcas avaliadas, com raras exceções (Kellogg, Pepsi, Nescafé) são predominantemente locais, e todas são marcas de produtos de consumo.

Segundo o estudo, eis os fatores críticos de sucesso identificados para obtenção de vantagem competitiva durante uma recessão:

1. Reconhecimento pela direção da empresa das dificuldades operacionais, e atuação direta sobre os fatores identificados.
2. Construção de marcas corporativas. Este é um ponto importante: em ambientes recessivos, a ênfase dos esforços de marketing deve se deslocar do produto para a empresa. Construir marcas “guarda-chuva” é identificado como fator de sucesso. Um exemplo brasileiro é o trabalho efetuado pela Bauducco no segmento de biscoitos.
3. Foco nos valores essenciais (“core values”);
4. Investimentos em propaganda e participação de mercado. Um ponto óbvio, mas importante: na recessão a empresa não pode parar de investir, sob pena de ser “esquecida” pelo consumidor.
5. Uso eficiente da mídia;
6. Marketing de Base (“constituency marketing”). Um dos pontos mais críticos na gestão de marcas é o aumento da base de consumidores pela mesma marca ou produto. Um exemplo dessa estratégia (e desafio) está no mercado de bebidas alcoólicas.
7. Marketing de Relacionamento. O uso de bancos de dados para apoio ao marketing (o chamado “one-to-one marketing” é algo especialmente forte – e ainda mais intenso com a consolidação da Internet).
8. Relacionamento Estável com a Agência de Propaganda. Deve-se ter cautela com relação a este resultado: não trocar de agência ao longo do tempo pode ser tanto causa como consequência do sucesso da marca!

9. Patrocínio cultural. As marcas buscam construir um relacionamento mais longo e estável com os clientes, desvinculando até certo ponto o ato de comprar desse relacionamento. Ações de patrocínio cultural são particularmente eficazes neste sentido.
10. Amostras grátis. Um ótimo exemplo foi o lançamento no Brasil do sabão em pó Ariel, da Procter & Gamble, que teve nas amostras um ótimo meio para alcançar as fiéis consumidoras da então imbatível marca Omo;
11. Ataque direto às marcas próprias;
12. Inovação;
13. Controle da distribuição e
14. Preço

Do trabalho realizado pela *Gazeta Mercantil*<sup>42</sup>, selecionamos doze marcas que atravessaram os anos, sempre se adaptando às mudanças dos consumidores e mercados para não morrerem:

---

<sup>42</sup> Marcas centenárias mudam e invadem século 21, 31/08/99

Marca	Fundação	Resumo histórico
Maisena	1874	Os primeiros lotes chegam dos EUA. Produção local começou em 1930
Nestlé (farinha e leite condensado)	1876	Chega ao Brasil, da Suíça, importando a Farinha Láctea. Leite Moça chega em 1890 com o nome de MilkMade, sendo produzido no país em 1921
Hering	1880	São produzidas as primeiras camisetas em Blumenau
Antarctica	1888	Começa a fabricação de cerveja em São Paulo
Brahma	1888	Começa a fabricação de cerveja no Rio de Janeiro
Ita-Sal	1899	Fundada a fábrica em Macau, Rio Grande do Norte
Caracu	1899	A cerveja começa a ser fabricada em Rio Claro-SP sob outro nome
Açúcar União	1910	A marca é lançada em São Paulo
Biotônico Fontoura	1910	Começa a ser fabricado em Bragança Paulista
Catupiry	1913	Começa a fabricação
Minâncora	1914	Começa a fabricação da pomada em Joinville (SC)
Manteiga Aviação	1920	Começa a fabricação em São Sebastião do Paraíso (MG)

A manutenção de *price-premium* das marcas líderes necessita ser constantemente justificada ao cliente. Este fenômeno está ocorrendo com particular intensidade no Brasil agora, onde houve significativos avanços de marcas menos cotadas sobre as líderes em diversos segmentos de produtos de consumo. Apenas para citar dois exemplos: no segmento de refrigerantes, a líder Coca Cola foi obrigada a baixar significativamente seus preços para combater as “tubaínas”; no segmento de sabões em pó, a Ariel provocou uma série de ações promocionais da líder Omo, incluindo diminuição de preços e reposicionamento geral da marca (“Se sujar faz bem”) gerando o aumento estrondoso dos investimentos em comunicação. Por outro lado, a NovaSchin fez um trabalho de reposicionamento e ampliação da participação de mercado, justamente na época de consolidação da AmBev, que foi forçada a reduzir preços e

aumentar seus custos de promoção e distribuição. Omo e Coca-Cola, inclusive, foram tão afetadas que descambaram para a prática de surrupiar porções de suas embalagens. A clássica garrafa curvilínea que tinha 350ml. passou a ser vendida com 290ml e até 267ml!

## Resumo

O conceito de brand equity, enfim, tem sido a pauta de vários estudos com aplicações diferentes conforme as necessidades e peculiaridades de cada marca e mercado. Ele não é um problema para empresas pequenas e médias, que podem se dar muito melhor investindo menos em pesquisa, isso apenas se fizerem bem o básico do branding. As grandes empresas devem compreender que ele é “o valor que uma marca agrega a um produto”, como o resultado qualitativo e quantitativo de tudo aquilo que é necessário para fazer com que a marca seja consumida e valorizada no ponto de venda, sem ter que apelar continuamente para a barganha com os consumidores. O brand equity tornou-se importante na vida dessas empresas, principalmente pelo reconhecimento do valor dos ativos intangíveis nos processos de fusão e aquisição, quando foi possível constatar que as empresas detentoras de marcas reconhecidas e valorizadas tiveram uma remuneração superior. Além disso, cresceu a pressão sobre as atividades estratégicas do marketing, para maximizar a sua produtividade.

O brand equity é importante, na medida em que explica como aumentar as chances de escolha da marca pelos consumidores no ponto de venda, em especial nas circunstâncias em que eles possuem muito pouco tempo para escolher, e quando há uma profusão de marcas com possibilidades iguais de gerar associações positivas, eventualmente até custando menos. A imagem positiva controlada da marca suporta a sua fixação no mercado, permite a sua diferenciação mais rápida dos concorrentes, elevando a sua importância no segmento e valorizando a capacidade das empresas em gerar riqueza para os acionistas, o mercado e si mesmas.

A observação arguta às vezes já basta. Mas a literatura a respeito do brand equity possibilita vários níveis de ações. Muitas empresas direcionam os seus investimentos para os aspectos financeiros do brand equity, notadamente mais importantes ao definirem o valor transacional das empresas em processos de fusões e aquisições, ou mesmo em ações contábeis de reavaliações de ativos. Outra parcela está focada nos produtos, inovando constantemente a oferta, caso da marca Gillette. Várias se ocupam dos efeitos do comportamento do consumidor sobre a performance de suas marcas. Para os profissionais de marketing, os efeitos sobre os consumidores são o foco mais adequado, e, na opinião desses executivos, os trabalhos do brand equity incluem mais benefícios metafísicos que qualquer outra coisa real, que possa salvar seus pescocós nas cobranças de resultados.

É possível identificar as marcas detentoras de bons níveis de brand equity, como aquelas que conseguem ser regularmente mais bem-remuneradas nos seus preços finais, e quando levam os consumidores a procurarem por elas nos pontos de venda, o que as valoriza no julgamento e manuseio dos varejistas. O brand equity também implica níveis elevados de reconhecimento, os quais relevam a maior eficácia quantitativa dos esforços de comunicação, em todos os níveis. Finalmente, brand equity significa a comprovação (ou não) da existência de algo legitimamente (ou não) extra, muito bem posicionado na mente dos consumidores, em relação a todas as marcas de uma mesma categoria. Eles, invariavelmente, estão dispostos a pagar um pouco mais pela compra de benefícios e atributos que associaram a essas marcas, tornando-as ativos mais valiosos para os seus proprietários, durante muito tempo. A dimensão adequada dessa importância pode inspirar o comportamento das indústrias, em especial nos momentos em que elas estão decidindo economias de escala, como, por exemplo, a redução marota na quantidade dos produtos.

Por maiores e melhores que sejam os benefícios, a formação de brand equity, além de tempo, requer o suporte contínuo dos administradores, os quais não podem prescindir de uma equipe treinada, motivada e sinceramente comprometida com a marca, um dos ativos intangíveis mais valiosos. Nem para todos, é claro.

---

# **TERCEIRA PARTE**

## **Como Avaliar Marcas**

---

“É um erro confiar em todos tanto quanto não  
confiar em ninguém”.

Sêneca

## DIFERENCIACÃO: PRODUTO X MARCA

Antes de abordarmos a questão das avaliações de marcas, julgamos importante fazer alguns comentários sobre as diferenças entre produto e marca, pois muito se fala sobre a importância e valor das marcas e de seu gerenciamento, mas pouco das causas que nos levam a crer nessa importância. A maioria simplesmente acredita que as marcas são valiosas e “embarca na onda” do branding sem um bom entendimento do complexo processo de criação e gestão de marcas, fato que pode comprometer o gerenciamento correto dos fatores que realmente influenciam o sucesso e continuidade junto aos consumidores. Portanto, para avaliar marcas é importante conhecer as estruturas das marcas.

No que diz respeito às causas que tornam as marcas cada vez mais importantes, a primeira, e talvez mais relevante, é o nível atual de facilidade e liberdade de acesso à informação e tecnologia que os consumidores possuem. Hoje, principalmente no mercado de bens de consumo de massa, uma empresa gaúcha de médio porte, por exemplo, instalada a centenas de quilômetros de São Paulo, tem todas as condições de ter acesso à mesma tecnologia que suas concorrentes multinacionais. Mais do que isso, elas possuem meios econômicos e de inteligência para disputar a preferência dos consumidores distantes, inclusive com pouca ou nenhuma dependência da mídia de massa. Com alguma criatividade, a relação entre tamanho da verba de marketing e valor da marca pode ser desde já questionada.

Não existe mais tecnologia e segredos industriais que garantam diferenciais significativos às empresas e à comunicação. De fato, os produtos e serviços estão cada vez mais parecidos em suas funções técnicas e benefícios, o que torna a marca fundamental enquanto diferencial de compra. Todavia, é preciso deixar de lado a idéia simplista de um logotipo (ou rótulo), entendendo a marca como um sistema complexo de várias camadas, como órgãos vitais para a sua valorização. Para fazer uma boa comunicação as empresas não necessitam de grandes recursos materiais. Um website bem estruturado, por exemplo, pode trazer benefícios imensos de vendas, eventualmente muito maiores que comerciais de TV.

Mesmo em categorias onde a tecnologia sempre apareceu como sendo “o grande diferencial”, surgiram promessas cada vez menos relacionadas diretamente aos diferenciais tecnológicos. É o caso dos televisores com “Nossos japoneses são mais criativos” (Toshiba), “Te dá asas” (Motorola), “Sense and simplicity” (Philips), dentre outros.

Antes de comemorarmos os benefícios, devemos nos lembrar que doses cavalares de informação exigem mais tempo dos consumidores, o que pode representar riscos e afetar a decisão de compra. Estamos cada vez mais envolvidos numa multiplicidade de atividades, obrigações e transformações, com bem pouco tempo para nos dedicarmos aos processos de seleção, escolha e compra de produtos e serviços. Essas coisas são importantes, mas bem menos que a qualidade do tempo que podemos dedicar ao lazer, família, amigos, cultura, esportes. O processo de decisão e o tempo de compra, portanto, tende a ser menor, criterioso e cada vez mais relacionado aos interesses imediatos de satisfação emocional dos consumidores.

Se formos a um supermercado ou a um shopping, percebemos em comparação há dez anos, a existência de muito mais opções de produtos, curiosamente sem o desaparecimento de uma boa quantidade dos antigos. Rádios, liqüidificadores, TVs, e aspiradores de pó convivem com DVD,

tocadores de MP3, computadores e celulares. O arroz, o feijão, o molho de tomate e o biscoito de maisena estão ao lado de uma infinidade de produtos novos, incluindo sucos e biscoitos de sabores exóticos, tipos de sabão em pó que lavam cada vez mais branco e tantas outras novidades e serviços, que, há muito, deixaram para trás a idéia de que os supermercados eram apenas grandes mercearias. Convivemos, evidentemente, com o supérfluo. Mas, como também disse Jean Baudrillard, “numa economia complexa é impossível isolar o útil e querer subtrair o supérfluo”.<sup>43</sup>

Considerando que houve um aumento extremo da oferta de produtos e serviços nas mesmas categorias, e que o diferencial tecnológico virou commodity, é natural acreditarmos que marcas fortes e bem posicionadas na mente dos consumidores são um diferencial poderoso que deve ser perseguido e sustentado.

As pessoas avaliam suas marcas preferidas a partir de vários critérios, inclusive da ótima funcionalidade dos produtos ou serviços que elas revestem (atributos do produto). Para alguns consumidores um sabonete pode servir apenas para tomar banho ou lavar as mãos. Independentemente da marca, o produto não terá modificada sua função essencial. Num nível diferente temos as pessoas que valorizam a quantidade de espuma, o perfume ou mesmo o formato do sabonete. Embora esses atributos também não tenham influência sobre a função primordial do sabonete, eles podem se tornar elementos decisivos de consumo, principalmente nos momentos em que a decisão de compra tenha que ocorrer em espaço muito curto de tempo, geralmente tomada no próprio ponto de venda.

É muito rara a oportunidade de testarmos a maioria dos produtos que compramos nos supermercados. Eis que surge uma grande oportunidade para a marca enquanto diferencial de influência e decisão. Sem querermos desprezar a importância dos diferenciais técnicos ou funcionais de um

---

43 A Sociedade de Consumo, Edições 70, pág. 41

produto, a tendência na maior parte das categorias é de que a imagem de marca seja cada vez mais relevante para as empresas e os consumidores. Ou seja, para não ficarmos cheirando, apalpando e sentindo todos os produtos que precisamos, utilizaremos a marca e seus sinais gráficos (cor e desenho da embalagem) para decidirmos a compra. Afinal, temos coisas mais importantes para fazer com o nosso tempo.

Até aqui, vimos que o risco de “comoditização” de algumas categorias e marcas parece estar relacionado à falta de um gerenciamento inteligente e consistente dos aspectos intangíveis que formulam a idéia de “marca” na mente dos consumidores. Se eles não perceberem adequadamente os sinais emitidos pelas empresas em suas marcas, as chances de compra ficarão limitadas ao nível do preço praticado pelas empresas, para as quais a dependência de vender “cada vez mais barato” será fator extremo de risco, independentemente do tamanho do faturamento da empresa ou da participação de mercado. Preço baixo é uma demanda inesgotável.

As marcas são particularmente valiosas e relevantes quando os produtos entram na fase de concorrência extrema e maturidade do seu ciclo de vida. Certamente, esse também é o momento mais delicado na história da marca, não sendo outro o motivo de, em muitos casos, os executivos tomarem decisões precipitadas sem a revisão do posicionamento e as causas verdadeiras para a fuga de consumidores para outros símbolos.

Uma evidência desse momento, por exemplo, é quando as vantagens funcionais passam a ser assimiladas ou simplesmente copiadas pelos concorrentes. Também acontece quando os benefícios funcionais são assimilados pelos consumidores, que se acostumam a eles e não os vêem mais como fatores de relevância, pelos quais valha a pena pagar o preço-prêmio (*price premium*) que a marca merecia. Nesse ponto os aspectos simbólicos ainda podem prevalecer, sobretudo se a marca for capaz de se reinventar e acompanhar as mudanças de comportamento dos consumidores, o que fazem sistematicamente as marcas Nike, Gillette e Nokia, dentre outras.

As empresas podem lidar com esses desafios de gestão, atualização

tecnológica ou competitividade de suas marcas através dos caminhos do amor ou da dor. Temos constatado em nossa experiência como consultores que a maioria das empresas só descobre essas obrigações quando quase sempre pouco é possível fazer para identificar e controlar os pontos de riscos, ameaças e oportunidades de suas marcas. Dada a relevância do caráter emocional na criação e promoção de marcas, criou-se em torno do tema a idéia de que os diversos fatores tangíveis e intangíveis por trás do processo de branding ainda são menos relevantes que os aspectos plásticos das marcas. Talvez tenha chegado a hora de apreciarmos as marcas como ativos financeiros.

## QUANTO VALE UMA MARCA?

O valor dos ativos intangíveis é uma realidade entre nós, como podemos inferir ao observar os negócios de fusões e aquisições de empresas. Depois de quatro anos consecutivos de declínio, o fluxo de investimentos estrangeiros diretos para a América Latina e Caribe voltou a crescer. Em 2004, a região recebeu 68 bilhões de dólares, um aumento de 44%. Os países em desenvolvimento receberam 233 bilhões de dólares em 2004, um aumento pouco menor de 40%. O Brasil ficou entre os cinco principais receptores entre os países em desenvolvimento, com 18,1 bilhões de dólares, 78% a mais do que em 2003<sup>44</sup>.

Esse investimento compreende centenas de transações de joint-ventures e aquisições de controle acionário nos setores público e privado, o que tem acontecido mesmo nos momentos de crise econômica aguda. Por exemplo, mesmo com a crise na Ásia no final de 1998, a crise cambial e a forte recessão no país no primeiro semestre de 1999, o total de investimento externo direto no Brasil somou 24 bilhões de dólares em 1998, tendo chegado a 25 bilhões em 1999, os quais envolveram a compra, venda ou associação a marcas reconhecidas no mercado nacional.

A exemplo de outros países com grande potencial de consumo, essa avalanche de capitais de investimento não foi um passo mal calculado das grandes corporações internacionais. Para enfrentar a concorrência e

---

44 Investimento na AL cresce 44% em 2004, Cláudia Dianni, Folha de S.Paulo, 30/09/05

posicionar-se globalmente com competitividade, elas necessitam estar em condições de trabalhar em setores e mercados que ofereçam possibilidades reais de consumo. Além disso, a maioria dos investidores encontra-se sediada em países que já atingiram um nível de consumo que cresceu pouco nos últimos anos. Países emergentes como o Brasil, Índia e China oferecem uma clara possibilidade de rápido incremento dos volumes de vendas.

Mesmo o costumeiro argumento do “risco Brasil”, em grande parcela devido à qualidade da capacidade cambial e política do país em permitir a remessa futura de lucros, parece não ser suficientemente resistente para impedir que o fluxo internacional de capitais deixe de contemplar o nosso país. Comparada às economias emergentes promissoras do início da década de 90, como a Ásia e o Leste Europeu, a economia brasileira mantém sua atratividade demonstrando possuir vantagens competitivas bastante sólidas e menos susceptíveis aos riscos de ruptura do ambiente democrático, fator importante na região do Mercosul. Hoje percebemos que o Brasil provou que está comprometido aos princípios de abertura econômica de seu mercado, sustentado pela consolidação de um ambiente político democrático, ainda que imaturo e sempre capaz de revelar surpresas.

## Padrões

Para muitas pessoas ainda é uma surpresa constatar que os processos de fusões e aquisições no Brasil sejam capazes de envolver cifras tão elevadas. Estariam os investidores pagando muito caro para comprar “fábricas e escritórios brasileiros?” Os investidores internacionais ficaram malucos ao pagarem demais por empresas de baixo faturamento ou em crise? Vejam o caso da combalida Varig em 2005, que mesmo tendo uma dívida de nove bilhões e meio de reais e um patrimônio líquido negativo de seis bilhões e meio<sup>45</sup>, ainda assim desperta o interesse de muitos investidores internacionais.

---

45 Isto É Dinheiro, 18/05/05

Quem conhece um pouco a situação da empresa, sabe que o drama da Varig só não foi resolvido mais cedo, em grande parte por causa da vaidade e da política. Os problemas da Varig começaram, curiosamente, com uma histórica medida de reconhecimento do valor do capital humano. Em 1945, Ruben Berta, então o presidente da empresa, propôs que os funcionários participassem dos lucros da Varig, sendo que a criação de uma fundação poderia centralizar as ações da empresa, à época doadas pelos demais sócios. O problema atual para a Varig é que no decorrer dos anos a Fundação Ruben Berta acabou acumulando 87% do capital votante. Para encurtar a história, absolutamente nada se resolve na Varig sem aprovação do Conselho de Curadores da Fundação Ruben Berta (FRB). Fosse lá o que o homenageado tivesse pensado, ele jamais imaginaria que a sua decisão pudesse prejudicar o destino da empresa, a qual já poderia ter resolvido seus problemas mais graves, inclusive através da venda de ações a empresas estrangeiras.

As operações brasileiras da maioria das empresas internacionais dificilmente ultrapassam uma participação superior a 5% do bolo do seu faturamento mundial, o que significa uma oportunidade muito grande para a criação e fortalecimento de marcas verdadeiramente alinhadas com o perfil dos consumidores brasileiros. Por mais que as marcas internacionais sejam eficientes e atrativas, sempre haverá oportunidades para o nascimento de marcas locais relevantes, competentes e duradouras. Os exemplos são muitos: Natura, Magazine Luísa, Antarctica, Alpargatas, Itaú, Banco do Brasil, e centenas de outras.

Todos que estudam o comportamento do consumidor brasileiro com competência sabem que por aqui existe um mercado altamente bem esclarecido, evoluído e bastante integrado aos principais mandamentos de sustentação mercadológica e financeira de produtos e serviços, como praticados em qualquer ambiente econômico plenamente desenvolvido. Já há muito tempo as empresas estrangeiras sabem que não basta

simplesmente dispor ao mercado brasileiro produtos ou serviços que não estejam suficientemente equipados de padrões legítimos de excelência. Qualidade, de longe, deixou de ser um fator isolado de diferenciação e vantagem competitiva. Seja a empresa que for, produzindo ou vendendo o que quer que seja, é o mínimo que se espera.

Qualidade, preço justo, credibilidade, entrega de benefícios, pós-venda, dentre outros fatores, tornaram-se quesitos obrigatórios a qualquer empresa que queira competir no mercado brasileiro, ou em qualquer parte do mundo, com chances mínimas de sobrevivência em médio e longo prazo. Assumindo que quase todos os negócios já estejam suficientemente equipados para oferecer o mínimo indispensável, como garantir o sucesso junto aos consumidores, se possível, no menor espaço possível de tempo com os menores níveis de investimentos adicionais?

Os padrões são efetivamente reconhecidos pelas marcas que os distinguem. Logo, os movimentos de fusões ou aquisições são orientados para identificar, dentre os vários padrões existentes e disponíveis para venda, quais aqueles menos sujeitos a riscos ou descontinuidade, seja pela falta do capital para investimento ou pela falta de orientação para o mercado e as necessidades naturais de evolução dos consumidores. Ainda, esses padrões devem oferecer um nível elevado de brand equity, fator que garantirá a necessidade menor dos investimentos em comunicação e distribuição para atrair e reter consumidores.

Aos investidores ou indústrias, já não basta a aquisição isolada de ativos tangíveis ou, melhor dizendo, da compra dos bens de capital dos padrões. Fábricas, terrenos, equipamentos e qualquer outra coisa que se possa tocar, não passam de instrumentos de finalização ou acabamento de um padrão, ou informação. Podem ser comprados aqui ou em qualquer outro país, por um preço infinitamente menor que a capacidade do mercado em dispor de levas de consumidores, dispostas a reconhecer

e pagar o preço de benefícios reais, e não de commodities. Não fosse esse o principal atrativo das marcas, a China, há muito tempo, já teria se consolidado como a maior economia do planeta.

## Compra e venda de marcas

Inúmeras marcas brasileiras, sinais de padrões bem sucedidos, foram o alvo explícito de centenas de processos de fusões e aquisições. Foram tantas aquisições que fica difícil selecionar alguns casos. Por exemplo, a Philip Morris, através da Kraft Suchard Brasil, comprou a Lacta pela força das marcas Diamante Negro e Sonho de Valsa, dentre outras. A Nabisco comprou a Cia. de Produtos Pilar, líder em biscoitos no norte e nordeste. A Anheuser-Busch não tentou impor o padrão Budweiser no Brasil, sem antes passar por uma *joint-venture* com a Antarctica, padrão nacional reconhecido quando se pensa em cerveja. O Banco Santander achou melhor estabelecer sua base brasileira através da aquisição dos bancos Noroeste e Banespa, pelo qual, inclusive, pagou mais de sete bilhões de reais em 2000, quando a segunda melhor oferta foi de aproximadamente dois bilhões de reais, feita pelo Banco Itaú, para o qual o conjunto de ativos intangíveis do Banespa agregaria bem menos valor que para o Santander, cuja marca nada significava para os brasileiros.

A Santista Alimentos, através da Plus Vita, que sabe fazer pão de forma como nenhuma outra, comprou todos os ativos da Pão Pullman, naturalmente incluindo a marca. O grupo francês SEB levou a Arno, e assim com dezenas de outros casos, isso sem falar nos investimentos internacionais na compra de participações em times de futebol, bancos, laboratórios, varejo e outros. Mesmo o setor da educação tem atraído interessados. Em dezembro de 2005 o grupo norte-americano Laureate pagou sessenta e nove milhões de dólares para comprar 51% do capital da Universidade Anhembi Morumbi.

Em qualquer setor que se pare para analisar, encontraremos histórias de diversas marcas brasileiras, cujos valores de venda, ou cessão parcial de ações, foram alvos de análises e negócios muito acima da importância e valor dos bens materiais dessas empresas, normalmente referidos como ativos tangíveis. Ainda que muitos debitem o interesse e os valores envolvidos a outros fatores, como os canais de distribuição, plantas estrategicamente posicionadas, ou singelas contas de participação de mercado, é bem pouco provável que a análise criteriosa dos valores negociados não indique níveis relevantes de sobrepreço, normalmente atribuído ao reconhecimento que certas marcas possuem junto aos consumidores brasileiros, equipes treinadas, vantagens de distribuição e outros valores imateriais fundamentais, normalmente referidos como ativos intangíveis.

Mas, afinal, como identificar os parâmetros que levam a identificar se uma determinada marca traduz e significa um padrão reconhecido pelos consumidores? Quais passos complementares orientam os serviços de avaliação de uma marca e revelam seu valor em dinheiro?

## **Valor Percebido**

Como já mencionamos, o comportamento do consumidor brasileiro está perfeitamente em sintonia com os mercados mais sofisticados do mundo. Portanto, o valor percebido pelo consumidor de uma marca está intimamente relacionado à sua decisão de compra. A marca influencia a percepção dos atributos físicos e funcionais do produto ou serviço, funciona como um indicador de procedência e qualidade, confere ao produto uma personalidade e um conjunto de valores, e o identifica e diferencia dos concorrentes no ponto de venda.

Sob o ponto de vista das teorias de marketing e de comportamento do consumidor, diversos conceitos de valor de marca podem ser identificados: pode-se falar em termos de valor financeiro de construção, valor econômico, utilidade econômica ou valor do consumidor da marca. No entanto, ainda resta uma lacuna quanto a um conceito unificado de valor percebido da marca pelo consumidor. Diversos pesquisadores têm proposto conceituações e metodologias para este fim, mas ainda não há um consenso na literatura.

De acordo com o professor David Aaker, entende-se por marca a “distinção obtida através do uso de um nome ou símbolo que identifica o produto ou serviço oferecido”. Para os consumidores de qualquer país, a marca é parte vital do processo de decisão de compra, conforme podemos identificar nos seguintes exemplos:

- *Uma vez reconhecidas pelo consumidor, as marcas geram um conjunto de associações que, tomadas em conjunto, constituem a imagem da marca para os consumidores no mercado;*
- *Em processos de decisão repetitivos, quando o consumidor identifica (por experiência própria ou por influência da propaganda) uma determinada marca como sendo satisfatória, esta tende a se tornar sua escolha habitual. Essa preferência configura a lealdade do consumidor à marca;*
- *Comprovou-se empiricamente que o nome da marca influencia as avaliações dos produtos por parte dos consumidores, ou seja, que o nome da marca é usado em maior ou menor grau como uma heurística para avaliação a priori do produto;*
- *Vistas dentro do contexto da empresa, as marcas representam um ativo que por vezes é o principal responsável pelo sobrepreço relativo à avaliação tradicional pago em operações de fusão e aquisição.*

Ainda segundo Aaker, as dimensões de criação de valor percebido para a marca são as seguintes:

- *Fidelidade (grau de ligação do consumidor com a marca);*
- *Consciência (habilidade da marca em ser reconhecida pelo consumidor como parte de uma categoria de produtos);*
- *Nome, símbolos ou slogans (elemento gráfico e/ou nome que identifica a marca para o consumidor);*
- *Qualidade percebida (percepção pelo consumidor de superioridade de um produto ou serviço com relação às alternativas disponíveis);*
- *Associações (conjunto de significados que o consumidor atribui à marca).*

## **O peso do intangível nas decisões de compra**

Além das definições já abordadas, o professor Theodore Levitt<sup>46</sup> diz que todos os produtos e serviços possuem um certo grau de intangibilidade. Seguradoras e consultorias, por exemplo, são altamente intangíveis. Mesmo a maioria dos produtos, que possuem a vantagem de ser vistos e tocados por inteiro, não podem ser testados antes de serem comprados.

Compreender o nível de intangibilidade de um produto ou serviço pode afetar tanto as vendas quanto a definição da estratégia do pós-venda, ou mesmo o valor das marcas. Enquanto para o consumidor as dificuldades de testar previamente um serviço antes da compra são evidentemente muito maiores que nos produtos, os fatores intangíveis são importantes

---

46 Marketing intangible products and product intangibles.

para ambos os segmentos no convencimento dos consumidores à compra. Ainda que muitos executivos tenham dificuldades de entender do que são constituídos os aspectos intangíveis, que eles não são suficientes para causar vendas, ou mesmo quando duvidam que sejam relevantes e mensuráveis na composição de riqueza de uma empresa ou marca, muitas das suas decisões operacionais envolvem a necessidade de aceitar, controlar e gerenciar fatores imateriais de riscos e oportunidades na promoção, comunicação, venda e pós-venda das suas mercadorias ou serviços.

Durante os muitos anos de trabalho no mercado financeiro, tive de decidir sobre operações de crédito e financiamento com base em informações quantitativas e qualitativas. As informações quantitativas eram baseadas na análise dos números das empresas, obtidas desde as suas demonstrações financeiras (balanços). Fatos como vendas brutas, custos financeiros e de produção, distribuição, gastos com pessoal e aplicações financeiras eram alguns dos dados analisados por diferentes metodologias, segundo os critérios de avaliação e concessão de crédito de cada banco. Havia também o estudo das informações de mercado, a história da empresa, entre outros, todavia relatadas de forma apenas descritiva.

Independentemente do ótimo nível técnico do levantamento e estudo das informações, sempre havia a possibilidade de conceder um empréstimo para a empresa errada, sem quase nenhuma chance de recuperação do principal e juros, não importando o nível das garantias ou a excelente redação de um contrato. Nunca tive o desprazer de recomendar e aprovar um empréstimo que não tivesse sido pago, embora tenha trabalhado na recuperação de maus empréstimos feitos por outros executivos. Credito muito da minha sorte ao reconhecimento da importância dos fatores intangíveis nas minhas recomendações e decisões de crédito.

Um fato bastante curioso é que esse princípio foi aprendido justamente no primeiro curso de avaliação de crédito que fiz, no

primeiro banco em que trabalhei, o extinto Comind, em 1982. Naquela ocasião, o instrutor disse que os principais fatores de riscos, ameaças e oportunidades não estavam nos balanços, e sim no “chão da fábrica”, através de pistas demonstradas pela limpeza da fábrica, a postura ética dos empresários, a qualidade dos produtos, o comportamento dos empregados, e um número imenso de fatores relevantes, todos fora dos balanços e distantes da sede do banco. Além de essas observações terem aberto a minha mente para os fatores intangíveis na análise de crédito, também despertei para a questão que me acompanha até os dias atuais: afinal, quanto vale uma empresa?

Os elementos financeiros das avaliações de crédito são relevantes, mas não devem funcionar como os únicos orientadores dos níveis de risco. Os aspectos intangíveis são extremamente importantes e, normalmente, os fatores de sucesso ou de fracasso das organizações. Esses sinais revelam muitas coisas, inclusive a consciência do papel social dos empresários. Como se acredita, pessoas com essa visão são tomadoras de empréstimos com níveis reduzidos de risco. Se as coisas não correrem a contento, elas farão tudo para solucionar os problemas sem privilegiar os seus próprios interesses em detrimento do cuidado de sua imagem de responsabilidade, principalmente perante a sociedade, os funcionários e a própria família.

A desconfiança também ronda a mente das pessoas quando estão prestes a investir na compra de bens ou serviços, dos quais têm apenas as referências da propaganda ou das experiências de consumo de terceiros. Quando as pessoas não podem experimentar um produto ou serviço antecipadamente à compra, tudo o que possuem em mente são as “promessas de satisfação”. Mesmo que você possa cheirar, sentir, tocar, ver ou experimentar, tudo não passa de promessas até a compra e o uso pleno do bem ou serviço.

Algumas empresas e marcas prometem mais do que outras, dependendo das características do bem ou serviço (desenho, preço, promoções, fama, comunicação, credibilidade). Em outros casos, existe um nível menor de expectativa, como normalmente acontece com as pessoas que basearam sua decisão de compra no preço, para as quais existe a necessidade menor de fazer promessas, já que tudo o que interessa é a capacidade de responder objetivamente uma questão: preço baixo.

Só podemos acreditar na idéia de “valor da marca” quando entendemos que todos os serviços ou produtos são baseados na intenção verdadeira de entregar promessas de satisfação de necessidades valorizadas e desejadas pelos consumidores, sejam elas pouco ou muito concretas. Um indicador importante da capacidade dos produtos ou serviços em cumprir suas promessas é a “aparência”. Essa é a razão de muitas empresas investirem pesadamente na estética dos seus produtos (embalagens) e na imagem emocional dos serviços, sendo exemplos a reputação, credibilidade, edifícios luxuosos, como no caso dos bancos, ou consultórios high-tech, no caso do atendimento médico.

Um bom número de consumidores considera a aparência externa como um bom indicador da qualidade das empresas que lhes vendem promessas, embora dezenas de experiências já tenham demonstrado que isso não é garantia de satisfação ou segurança. Além disso, o crescimento da Internet tem reforçado a representatividade da reputação nas decisões de compra, em detrimento da aparência física, para um número crescente de produtos, empresas e serviços.

Via de regra, o modo como um produto é embalado (caixa, portfólio, embalagem, desenho), como é apresentado e entregue, e por quem, são alguns dos elementos que contribuem para a decisão de compra e, melhor, de recompra e de indicação. A grande maioria das empresas e pessoas se esquece de que as emoções e percepções são orientadores importantes

nas decisões, sejam elas de compra ou não. Por mais competentes que sejam as organizações, elas são conduzidas por pessoas, que, mal esclarecidas, podem cometer erros e comprometer a imagem da marca, fato que tem influência direta sobre a sua capacidade futura em gerar caixa. Eis a razão de entendermos e analisarmos muito bem os aspectos intangíveis na criação, gestão e avaliação de marcas.

## O Valor de Marca no Brasil

Com a abertura da economia desde o Governo Collor, e o consequente aumento das fusões e aquisições, o valor dos ativos intangíveis, especialmente das marcas, passou a ser componente importante nos processos de avaliação de empresas, bem como de condição essencial nas decisões de investimentos. Exemplos típicos foram a aquisição da Pullman e do Grupo Ceval pela Santista Alimentos, braço do grupo argentino Bunge no Brasil e da Prosdócimo pela Electrolux, dentre outros, casos em que os maiores ativos eram inquestionavelmente algumas das marcas mais conhecidas e valorizadas pelos consumidores naqueles segmentos.

Outro fator foi a consolidação do varejo brasileiro e o aumento do poder aquisitivo das classes C e D no final da década, que trouxeram à tona outro elemento de vital importância ao cenário brasileiro: o mercado interno. É consenso que poucos mercados no mundo tem um potencial de crescimento igual ao brasileiro, que também conta com um parque industrial e de serviços diversificado e competitivo. No entanto, para penetrar no nosso mercado com rapidez é fundamental garantir a conquista do *mindspace* brasileiro; certamente, essa conquista envolve a necessidade de passar pela incorporação de marcas existentes ou pelos investimentos pesados na construção de marcas novas. Apenas com procedimentos adequados e o pleno conhecimento do mercado

e das marcas, os esforços despendidos pelos grandes jogadores em todos os segmentos para conquistar os consumidores brasileiros serão compensadores.

Surge da exata compreensão do valor estratégico da marca, o que só é possível através das avaliações de marcas que abordem questões financeiras e econômicas. A tese de que os conceitos e ferramentas do marketing e finanças devem unir-se em torno de uma avaliação consistente e eficiente, é defendida por nós desde 1995, até mesmo nos primeiros ensaios de propostas de avaliação descritos no livro *O Império das Marcas*.

## **Contabilidade de marcas**

Seja através da avaliação econômico-financeira das marcas, para fins de lançamento em balanços ou transacionais, seja através de classificação comparativa (*ranking* ou *rating* de marcas), o entendimento do valor de marca no Brasil ainda é incipiente. A contabilidade brasileira tem evoluído lentamente para incluir o valor dos ativos intangíveis nos balanços, ou mesmo orientar as empresas que desejam valorizá-los. Uma das propostas debatidas prevê a adoção de apenas dois grandes grupos: ativo circulante e não circulante. O último se subdividiria em “realizável em longo prazo”, investimentos, imobilizado, diferido e intangível que deixaria de estar incorporado aos “ativos realizáveis em longo prazo”. Nesse caso, os “ativos intangíveis” passariam a revelar o preço das marcas das empresas, mas apenas nos casos em que ele tenha sido negociado. Ou seja, pago através da compra, venda ou cessão.

Além dos benefícios para a gestão dos negócios, as avaliações de marcas também podem ser utilizadas para efeitos patrimoniais, mesmo no Brasil e apesar das controvérsias entre o Conselho Federal de

Contabilidade, o Instituto dos Auditores Independentes do Brasil, CVM, Lei das Sociedades por Ações, profissionais e pesquisadores interessados no tema. Independentemente dessas controvérsias, acreditamos que as organizações têm o direito de avaliar e lançar o valor de seus ativos intangíveis formais (aqueles que existem de direito) nos balanços, pois também acreditamos que a ausência formal desses ativos nos balanços pode comprometer os negócios.

No exterior os progressos têm sido maiores. Através do Financial Accounting Standards Board (FASB), temos verificado a necessidade de adaptação das normas contábeis à realidade econômica atual, na qual os ativos intangíveis são relevantes para os negócios. O FASB emitiu algumas normas relacionadas, dentre as quais queremos destacar a Statement of Financial Accounting Standard (SFAS) 142, reconhecida como “SFAS 142”, a qual diz que o goodwill e os demais ativos intangíveis possuem vida útil indefinida e não devem ser amortizados, mas deverão ser testados no mínimo anualmente para verificar se ocorreu perda de utilidade, função tecnicamente reconhecida pelo termo *“impairment test”*.

No Brasil, a Lei 6.404, de 1976, introduziu a possibilidade de se avaliarem os ativos de uma empresa por seu valor de mercado, o que se reconhece pelo termo “reavaliação”. Conforme o art. 182, parágrafo 3º serão classificados como Reservas de Reavaliação as contrapartidas de aumentos de valor atribuídos a elementos do ativo em virtude de novas avaliações com base em laudo, nos termos do art. 8º, aprovado pela Assembléia Geral. Há controvérsias a respeito de essa regulamentação se restringir apenas aos ativos tangíveis, já que o referido artigo se aplica aos bens do Ativo Imobilizado, pontos também abordados pelas NPC (Normas e Procedimentos de Contabilidade) 7 e 24, ambas da Ibracon.

No caso dos ativos intangíveis, esses se enquadram no Ativo Diferido, onde são classificadas as aplicações de recursos em despesas que

contribuirão para a formação de resultado de mais de um exercício social, inclusive os juros pagos ou creditados aos acionistas. Os ativos Diferidos fazem parte, juntamente com os Investimentos e o Ativo Imobilizado, do Ativo Permanente, e caracterizam-se por serem ativos intangíveis que serão amortizados por apropriação às despesas operacionais, no período de tempo em que estiverem contribuindo para a formação do resultado da empresa. Compreendem despesas incorridas durante o período de desenvolvimento, construção e implantação de projetos, pesquisas e produtos, anterior ao seu início de operação aos quais tais despesas estão associadas.

Esse tema é bastante complexo, sendo mais adequado abordá-lo com maior propriedade no nosso próximo trabalho, no qual também aprofundaremos as questões relacionadas aos demais ativos intangíveis.

## METODOLOGIAS E AVALIAÇÕES

### Como avaliar marcas

É possível também dizer “valorar marcas”, talvez uma forma mais adequada de descrever o serviço de investigar e dar valor a uma marca (ou conjunto de marcas de uma mesma empresa). Optamos por utilizar a palavra “avaliar”, por ser mais empregada pela maioria das pessoas no mercado brasileiro. Cabe ressaltar que muitos procedimentos de avaliação de marcas que utilizamos podem ser aplicados na avaliação de qualquer ativo intangível, incluindo: patentes, copyright, licenças, contratos, outros.

Existem muitos avaliadores de marcas no mercado, nem todos capazes de empreender tarefa tão complexa. Para que o trabalho tenha um caráter de utilidade prática para as empresas que contratam esses serviços, e que os Laudos de Avaliação tenham valor legal, é recomendável que a consultoria possua as seguintes características:

- 1. Independência:** não ser ligada a nenhuma empresa que preste serviço de consultoria em contabilidade e, principalmente, auditoria. Caso essas atividades sejam necessárias na avaliação, elas devem ser executadas de forma separada;
- 2. Legalidade:** a consultoria deve estar registrada no Conselho Regional de Economia, idealmente no mínimo há cinco anos, sendo que o

economista responsável deve assinar o Laudo de Avaliação, revisando os critérios metodológicos empregados, bem como conferindo os parâmetros de cálculo e os resultados;

- 3. Experiência:** além do domínio dos sistemas de cálculo e avaliação financeira e econômica de empresas, a consultoria deve contar com especialistas em branding, incluindo técnicas de criação de marcas, gestão, promoção e comportamento do consumidor, dado que as avaliações mais avançadas não se constituem apenas de números, mas também das avaliações de performance econômica geral da marca, as quais podem indicar os riscos e as oportunidades;
- 4. Compromisso:** a consultoria deve emitir um Laudo de Avaliação de Ativo Intangível, revisto e assinado pela equipe que fez o serviço, inclusive o economista. O Laudo deve conter a descrição de todos os critérios utilizados na avaliação, as fontes de informação, a memória de cálculo dos resultados, a declaração dos procedimentos de avaliação e as planilhas de pesquisas e projeções financeiras, dentre outros elementos que variam conforme a complexidade do serviço. Os profissionais devem estar comprometidos com as melhores práticas de suas profissões, inclusive de conduta ética.

## **Metodologias de Avaliação**

Existem diversas metodologias para se avaliar marcas e demais ativos intangíveis. No nosso website temos publicado um artigo do Dr. Karl Erik Sveiby, o qual apurou cerca de cem metodologias internacionais, todas de ótimo nível técnico, conforme a finalidade da avaliação e o tipo de ativo.

Baseados em diversos projetos de avaliação e em nossas próprias pesquisas, fizemos um resumo das principais metodologias, descrevendo

sus características principais, incluindo as vantagens e desvantagens de cada linha. O trabalho não tem a pretensão de ser conclusivo, mas objetiva esclarecer os eventuais interessados a respeito das diferentes possibilidades de trabalho.

### **Segundo os Custos:**

- Custo Histórico
- Custo de Reposição

### **Segundo o Mercado:**

- Valor de Mercado Comparado
- Taxa Comparada de Royalty

### **Segundo Critérios Econômicos:**

- Fluxos de Caixa Descontados
- Contribuição da Marca
- Royalty

### **Segundo Métodos Híbridos:**

- Mensuração de Ativos
- Preço/Lucro Adicional

Resumo das propostas de avaliação mais relevantes e utilizadas no mundo:

SEGUNDO OS CUSTOS			
METODOLOGIA	PRESUPOSTO BÁSICO	METODOLOGIA BÁSICA PARA APURAÇÃO	PROBLEMAS PRÁTICOS DA ABORDAGEM
Custo Histórico	O valor do ativo intangível reflete os investimentos anteriores realizados sobre a marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discriminar as contas contábeis que representam investimentos em marca (variáveis caso a caso)</li> <li>• Determinar o horizonte de tempo a ser considerado para construção da marca</li> <li>• Avaliar o Fluxo de Caixa representado pelos investimentos em marca utilizando uma taxa de retorno adequada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• diferenciar aquilo que é manutenção de novos investimentos</li> <li>• inexistência de dados históricos confiáveis (contas contábeis diferenciadas para ativos intangíveis)</li> <li>• ajuste dos custos históricos para refletir os preços correntes</li> <li>• eventual inadequação da taxa de retorno passada para investimentos futuros</li> </ul>
Custo de Reposição	O valor do ativo intangível é equivalente ao total de investimentos necessário para reconstruí-lo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elencar os investimentos necessários para construir uma nova marca com o mesmo valor em um prazo definido</li> <li>• calcular o valor presente do fluxo de caixa determinado pelos investimentos, utilizando uma taxa de desconto adequada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fica implícito que existe um valor que permitiria reconstruir o ativo intangível em questão, o que nem sempre é verdade</li> <li>• estabelecimento das premissas para avaliar custo de reposição é muito subjetivo</li> <li>• inexistência de casos para comparação (impossibilidade de validação empírica)</li> </ul>

<b>SEGUNDO O MERCADO</b>			
<b>METODOLOGIA</b>	<b>PRESSUPOSTO BÁSICO</b>	<b>METODOLOGIA BÁSICA PARA APURAÇÃO</b>	<b>PROBLEMAS PRÁTICOS DA ABORDAGEM</b>
Valor de Mercado Comparado (uma variante desta alternativa é a estimativa do valor potencial de um ativo intangível para um dado comprador)	Os ativos intangíveis são avaliados levando em consideração transações recentes envolvendo ativos similares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identificar transações similares ocorridas no passado</li> <li>• identificar parâmetros para comparação entre as transações passadas e a marca sendo avaliada</li> <li>• construir um modelo operacional levando em conta as transações passadas, os parâmetros de comparação e fatores de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inexistência de um mercado suficientemente amplo</li> <li>• ausência de rigor contábil (estimativas)</li> <li>• informação freqüentemente incompleta sobre as transações passadas</li> </ul>

USANDO CRITÉRIOS ECONÔMICOS			
METODOLOGIA	PRESSUPOSTO BÁSICO	METODOLOGIA BÁSICA PARA APURAÇÃO	PROBLEMAS PRÁTICOS DA ABORDAGEM
Fluxos de Caixa Projetados	Identificação direta dos lucros projetados decorrentes do ativo intangível, e cálculo do VPL do Fluxo de Caixa decorrente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identificar o lucro atual decorrente da marca</li> <li>• estabelecer uma estimativa dos lucros futuros como percentual do lucro atual</li> <li>• definir um horizonte de tempo para construção do Fluxo de Caixa</li> <li>• cálculo do VPL do Fluxo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• separabilidade dos lucros decorrentes do ativo intangível dos lucros da empresa (existência de contabilidade gerencial discriminando esses lucros)</li> <li>• arbitragem da taxa de desconto utilizada</li> <li>• identificação do horizonte de tempo a tomar no fluxo</li> <li>• projeção dos lucros não leva em conta necessariamente dados de mercado e/ou conjuntura</li> </ul>
Contribuição da Marca	Identificar (ou estimar) os lucros adicionais provenientes pelo ativo intangível com relação aos lucros provenientes de todos os demais ativos		<p>Existem 4 métodos para estimar os lucros adicionais:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. custo de utilidade</li> <li>2. retorno sobre capital</li> <li>3. lucros premium (empresa)</li> <li>4. preço premium (varejo)</li> </ol>

USANDO CRITÉRIOS ECONÔMICOS			
METODOLOGIA	PRESSUPOSTO BÁSICO	METODOLOGIA BÁSICA PARA APURAÇÃO	PROBLEMAS PRÁTICOS DA ABORDAGEM
1. Custo de utilidade	<p>Consiste em avaliar o custo de produção, distribuição e venda dos produtos, adicionando um lucro médio de comercialização no setor</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• através de métodos de Contabilidade de Custos, avaliar a composição de custos da linha de produtos</li> <li>• comparar os lucros obtidos com a lucratividade média</li> <li>• estimar a participação da marca com relação aos lucros acima da média setorial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a qualidade das informações sobre produtos dentro da empresa</li> <li>• a qualidade das informações do setor</li> <li>• avaliar a porcentagem dos lucros adicionais provenientes exclusivamente da marca</li> <li>• em caso de produtos com lucratividade abaixo do setor, a abordagem não se aplica</li> </ul>
2. Retorno sobre capital		<p>Consiste em separar os lucros provenientes da marca (ou outro ativo intangível) dos lucros decorrentes do negócio através da dedução de uma remuneração considerada adequada para o capital empregado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• arbitragem da taxa de retorno</li> <li>• associação dos lucros adicionais aos ativos intangíveis correspondentes</li> <li>• incorporação de fatores conjunturais e/ou econômicos é difícil</li> <li>• como o custo médio de capital leva em conta a empresa como um todo, ele pode não ser representativo para uma determinada marca</li> </ul>

USANDO CRITÉRIOS ECONÔMICOS			
METODOLOGIA	PRESSUPOSTO BÁSICO	METODOLOGIA BÁSICA PARA APURAÇÃO	PROBLEMAS PRÁTICOS DA ABORDAGEM
3. Lucros premium	Assume que o retorno sobre ativos de uma empresa que têm ativos intangíveis será maior que o de uma empresa comparável sem esses ativos, e que a diferença se deve aos intangíveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>apuração dos lucros da empresa</li> <li>projeção dos lucros de uma empresa hipotética sem a marca em questão (alternativamente, pode-se adotar os lucros de uma empresa concorrente)</li> <li>apuração do diferencial obtido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>avaliação da empresa e de uma ou mais empresas comparáveis</li> <li>dificuldades na projeção da empresa “sem marca” ou existência de empresas comparáveis sem ativos intangíveis</li> <li>separabilidade dos lucros adicionais em função dos diversos ativos intangíveis em questão</li> </ul>
4. Preços premium	Assume que um produto com marca é comercializado com um preço adicional (preço premium) com relação a um produto sem marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>similar à metodologia de lucros premium</li> <li>a partir do diferencial entre o preço praticado por um fabricante sem marca e o preço do fabricante com marca, apurase o lucro marginal ligado ao produto com marca</li> <li>alternativas para produtos sem marca: marcas próprias (varejo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>existência de produtos sem marca comparáveis</li> <li>diferentes percepções de valor e qualidade por parte do consumidor</li> <li>ignora dimensões adicionais de valor como: maiores volumes de vendas, economias de escala, potencial de extensão</li> <li>diferentes custos de produção, comercialização e promoção entre produtos</li> </ul>

<b>USANDO CRITÉRIOS ECONÔMICOS</b>			
<b>METODOLOGIA</b>	<b>PRESSUPOSTO BÁSICO</b>	<b>METODOLOGIA BÁSICA PARA APURAÇÃO</b>	<b>PROBLEMAS PRÁTICOS DA ABORDAGEM</b>
Royalty	<p>Parte do princípio de que caso os ativos intangíveis não fossem de posse da empresa, esta teria que alugá-los e pagar royalties. Parte também da idéia que, se a organização tem os ativos, não precisa pagar royalties por eles sendo então arbitrada uma taxa pelo perito avaliador, e que o valor dos intangíveis é o valor do fluxo de “royalties” não pagos e/ou não recebidos.</p> <p>Alternativamente, os “royalties” podem ser encarados com sendo uma receita adicional (marginal) que poderia ser obtida com o licenciamento dos ativos intangíveis a outras empresas.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Embora este método de avaliação esteja bem estabelecido para propriedade intelectual, nem sempre as taxas de royalty estabelecidas são adequadas à realidade de determinados ativos intangíveis</li> <li>• Não está necessariamente ligada ao valor do ativo intangível, mas sim ao seu custo</li> <li>• Freqüentemente as taxas de royalty estão embasadas apenas em tradição comercial (e não em fatores econômicos), comparativamente a outras organizações, não exatamente similares à organização avaliada</li> </ul>
			Royalty (2)

USANDO MÉTODOS HÍBRIDOS			
METODOLOGIA	PRESSUPOSTO BÁSICO	METODOLOGIA BÁSICA PARA APURAÇÃO	PROBLEMAS PRÁTICOS DA ABORDAGEM
Mensuração de Ativos	<p>Quando uma empresa ou negócio é adquirida(o) a um preço superior ao de seus ativos tangíveis, uma parte desse sobrepreço deve-se aos ativos intangíveis</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efetuar uma avaliação convencional da empresa ou negócio</li> <li>• Estabelecer a fatia do sobrepreço atribuível a sinergia entre comprador e empresa ou negócio e a fatia devida à conjuntura econômica</li> <li>• fatia residual deve-se aos intangíveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• não distingue ativos intangíveis e lucro da transação</li> <li>• subjetividade na alocação do valor residual é considerável</li> <li>• assume que o valor de transação não envolve goodwill (positivo ou negativo)</li> <li>• não distingue efeitos da assimetria da informação entre comprador e vendedor, nem custos de transação e intermediação</li> </ul>
Preço / Lucro Adicional	<p>Quando uma empresa de capital aberto tem um valor de mercado que gera uma relação Preço/Lucro mais elevada que a média do mercado, parte desse adicional pode ser atribuída aos ativos intangíveis</p>	<p>Quando uma empresa de capital aberto tem um valor de mercado que gera uma relação Preço/Lucro mais elevada que a média do mercado, parte desse adicional pode ser atribuída aos ativos intangíveis</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nem sempre o valor de mercado é confiável (esp. no Brasil)</li> <li>• a parcela do Preço / Lucro Adicional que pode ser atribuída aos intangíveis é difícil de determinar</li> <li>• flutuações inerentes ao mercado acionário tornam essa avaliação muito volátil</li> <li>• pequena separabilidade entre empresa e marca / produto</li> </ul>

Ao contratar avaliações de marcas os empresários devem ter bem claros os seus propósitos. Uma das nossas primeiras perguntas aos clientes é justamente essa: qual é a finalidade do laudo?

As avaliações para efeitos patrimoniais são diferentes daquelas para propósitos estratégicos, incluindo as negociações de fusões e aquisições. Embora isso eventualmente não tenha relação direta com os resultados, dependendo do caso é necessário aprofundar as investigações e justificar os pontos de geração de valor, riscos, ameaças e oportunidades da marca. Nos laudos com objetivos patrimoniais não é necessário aprofundar questões de competitividade da marca, o que seria de maior interesse dos investidores que precisam conhecer o maior número possível de detalhes do ativo, até mesmo para remunerar o seu preço justo.

Um erro muito comum, e que prejudicou muitos empresários, foi o hábito de vender os negócios sem levar em conta a valorização dos ativos imateriais. Não é possível dizer que eles cometaram um erro, já que a avaliação de intangíveis é relativamente recente na história de negócios, embora casos importantes já tenham sido registrados desde a década de 80. No livro “O Império das Marcas” abordamos esse contexto histórico com maior profundidade.

Como a contabilidade não leva em conta os aspectos de imagem e reconhecimento de marca nas decisões de compra, dentre outros fatores, como é possível elaborar o valor de um negócio apenas à partir de suas demonstrações financeiras?

Existe a corrente de pensadores que prega que os benefícios dos bens imateriais estão refletidos nos resultados financeiros, o que em parte é verdade. Contudo, o grande desafio para a gestão e alavancagem dos ativos intangíveis é justamente a capacidade de enxergar antecipadamente aquilo que os números só irão revelar quando for tarde demais para fazer alguma coisa. Consideraremos que essa perspectiva é plenamente suficiente para incentivar a valorização dos ativos intangíveis.

## Resumo

Não existe um “método superior” para avaliar marcas e demais intangíveis, muito menos uma fórmula única. Nós definimos a metodologia de cálculo conforme as características do ativo avaliado, as circunstâncias da avaliação e os propósitos estratégicos de uso, gestão ou venda do ativo. De modo geral, qualquer metodologia para avaliação de marcas e intangíveis deve levar em conta:

- A conjuntura econômica da empresa e do ativo
- A finalidade da avaliação
- As especificidades da empresa e de seu mercado
- A abrangência do projeto estratégico no qual a avaliação estiver inserida

As marcas não devem ser apenas avaliadas em processos de fusão ou aquisição. Constatamos em diversos casos que o maior benefício das avaliações reside na gestão das marcas, por exemplo, impedindo que alguns gestores abusem do direito de errar nas decisões de branding. No âmbito estratégico, existe o lado prático das fusões e aquisições, onde as empresas possuem interesses nem sempre vinculados ao reconhecimento em profundidade das potencialidades das marcas, substituído por diversos interesses, incluindo: ganhos fiscais; ganhos de produção; economia dos gastos com pessoal, , lançamento de produtos, distribuição, comunicação, pesquisa e desenvolvimento; outros.

Ao avaliarmos uma marca, não podemos nos esquecer que ela é o resultado do capital intelectual, e parte do conjunto de propriedades imateriais de uma empresa o que inclui os seus defeitos, vícios e outros ativos igualmente importantes. Gary Becker, PhD pela Universidade de Chicago, ganhador do Prêmio Nobel, declarou em julho de 1999 que “sempre existiu o capital humano. Mas a importância dele cresceu e provavelmente

continuará a crescer, porque a economia é baseada no conhecimento”. Ele lembra, entretanto, que não se pode possuir capital humano eficiente sem ter o sistema econômico apropriado – que incentive os empreendedores, técnicos e investidores para que associem o capital humano ao capital físico. Um bom número das marcas mais importantes que nós conhecemos, provavelmente, não existiria sem que estivessem suportadas pelo melhor capital humano das empresas que as possuem e promovem.

Principalmente nas crises econômicas, as empresas e sistemas de investimento parecem encontrar nas marcas bem posicionadas em seus mercados o porto seguro. No auge da “crise asiática”, em 1998, o presidente do Federal Reserve, Banco Central dos Estados Unidos, pronunciou o seguinte discurso:

*“...Nosso patrimônio e o nível de capacidade de nossa força de trabalho estão sendo efetivamente aumentados à medida que a competição pressiona a administração empresarial, forçando-a a encontrar meios cada vez mais inovadores e eficientes de enfrentar as sempre crescentes exigências dos consumidores de quantidade, qualidade e variedade.*

*A oferta e a demanda vêm interagindo há gerações em um ambiente competitivo, para elevar os padrões de vida.*

*De fato, esse é o processo que, de modo intermitente, caracterizou a nossa e outras economias de mercado, desde o início da revolução industrial. Antes disso, os padrões de vida quase não mudavam entre uma e outra geração.*

*...Mas o que sempre foi verdade no passado - e o continuará sendo no futuro - é que a produção de uma economia de mercado livre e a noção de criação de riqueza refletirão a preferência das pessoas. Na verdade, o próprio conceito de riqueza não tem sentido a não ser como um reflexo de preferências humanas.*

*Não existe nenhum valor intrínseco no trigo, numa máquina ou num programa de software. Somente quando estes produtos satisfazem necessidades humanas atuais, ou são percebidos como capazes de fazer isso no futuro, é que eles são valorizados. E são estas preferências de valor, enquanto se expressam nos sinais chaves de mercado - preços dos produtos e dos ativos - que informam os produtores sobre aquilo que é considerado valioso e, com o estado da tecnologia, sobre o que poderia ser lucrativamente produzido.*

*Para voltar ao ponto básico, o valor de qualquer instalação de produção física depende do valor percebido dos bens e serviços que a instalação foi projetada para produzir. Mais formalmente, o valor atual da instalação pode ser considerado como a soma do valor descontado de todas as futuras produções, descartando os custos.*

*Uma instalação física idêntica, com a mesma capacidade de produção, pode ter diferentes valores no mercado em diferentes tempos, dependendo do grau em que o público investidor se sente confiante em relação à capacidade da firma de perceber e responder aos futuros ambientes nos quais a fábrica estará produzindo bens e serviços..."*

*Alan Greenspan*

*Universidade da Califórnia, Berkley*

*4 de setembro de 1998*

# CONCLUSÃO:

## **Conheça a sua marca e fique atento**

Observa-se, atualmente, um envolvimento muito amplo de pessoas e recursos na tentativa de um conhecimento maior do consumidor, suas necessidades, tendências e comportamento, além da identificação dos concorrentes, seus pontos fortes e fracos, entretanto sem o profundo conhecimento da própria marca, medida absolutamente possível e recomendável através das diversas ferramentas de branding. Empresários e executivos brasileiros ainda não se deram conta das possibilidades dessas técnicas para as suas marcas, justamente os ativos mais sensíveis ao estilo de gestão das corporações. Manter o foco na marca segundo a ótica de valor do consumidor, talvez seja a melhor forma de sua proteção e valorização.

Pensando nas inúmeras possibilidades de conhecimento das marcas e acreditando cada vez mais na importância estratégica dos diferenciais emocionais, formadores das associações positivas, julgamos importante que as empresas invistam continuamente no estudo das suas marcas e na seleção de profissionais que se envolvam em todas as atividades de branding, e não apenas de marketing, vendas ou comunicação.

A crença na importância maior dos benefícios emocionais não representa, em absoluto, o descuido das funções operacionais do negócio.

Estas devem ser conhecidas em profundidade, bem como sempre perseguidos, principalmente num mercado que consolida a cada dia sua intolerância com os erros físicos dos produtos, ou a entrega deficiente de serviços. Assim, as falsas promessas da comunicação comprometem a crença do consumidor não apenas na marca negligente, mas possivelmente em toda aquela classe de produtos e serviços, fato que causará impactos negativos nos resultados financeiros. Não custa lembrar que existem milhares de promessas de marcas em todos os segmentos, mas também que bem poucas serão ouvidas e assimiladas pelo mercado. Também não é um exagero dizer que não há uma segunda chance para uma venda ou atendimento ruins.

Do ponto de vista do posicionamento da marca, a partir da correta abordagem de um compromisso da marca com o mercado e os consumidores, é fundamental que as empresas concentrem o foco na comunicação dos diferenciais da marca. Muitas vezes, as empresas até desenvolvem um posicionamento focado em um ou dois diferenciais (o ideal é que não passe disso), mas, ao executarem seu plano de comunicação, dispersam os esforços em várias outras idéias, por vezes até batizadas de “oportunidades”, resultando na banalização da imagem da marca. Não custa também lembrar que é a entrega das promessas da marca que irá legitimar o posicionamento.

No que diz respeito aos diferenciais que a empresa deverá priorizar em sua estratégia de comunicação, a tomada de decisão deve sempre ser efetivada a partir da perspectiva do consumidor, algo que nem sempre acontece, pois muitas empresas possuem a noção quase sempre equivocada da sua imagem junto aos consumidores. Afinal, o que irá contribuir para a decisão de compra é a percepção do consumidor da marca, e não a percepção da empresa sobre a própria marca.

Há ainda muita controvérsia entre as definições de brand equity. Uma coisa comum entre todas elas é que as marcas devem ser apreciadas pelo

conjunto de seus benefícios tangíveis e intangíveis. Nesse contexto, vimos que as associações e impressões dos diversos públicos das marcas são cruciais para gerarem vendas e lucros melhores, fatos que irão resultar na criação de marcas valiosas e, portanto, sujeitas a avaliações sistemáticas de seu valor financeiro e comportamento econômico, tanto nos processos de fusões e aquisições, quanto como instrumento de monitoramento dos esforços de gestão e comunicação das empresas.

## **Desespero**

Em abordagem mais visceral, houve um certo exagero na promoção das marcas nos últimos trinta anos, em todo o mundo. A imensa maioria das empresas entendeu, e muitas continuam entendendo, que investir na marca era investir na comunicação de massa, mesmo que houvesse bem pouca coisa de valor real para entregar às pessoas. À custa de fortunas despendidas em comunicação, foram criados pouquíssimos ícones globais de consumo, hoje pilares na economia mundial, como nos exemplos das marcas Coca-Cola, Nike, IBM, P&G, McDonald's, dentre outras, inclusive em grande crise, cujos modelos de comunicação são copiados à exaustão por empresas, ricas ou pobres, como se isso bastasse para igualmente posicioná-las como líderes nos seus respectivos mercados.

A importância e relevância dos ícones mundiais chegaram ao centro das decisões econômicas com o espírito corrente do tema “globalização”. Para o bem ou para o mal, basta um pequeno tremor nos balanços ou movimentos estratégicos dessas empresas, para o surgimento de um terremoto nas bolsas de valores do mundo inteiro. Embora muitas dessas marcas e empresas não estejam isentas de problemas, elas são a referência para o que se convencionou chamar “global marketing”. É nesse palco que os verdadeiros gestores de marcas encontrarão seu maior desafio: como produzir e comunicar uma oferta diferenciada e, ainda assim, lucrativa em longo prazo.

A maioria dos estudos de marcas, ações de criação e gestão ainda estão amparadas nos sistemas inventados nos anos 60 pela pioneira Procter & Gamble, além dos princípios gerais de comunicação e posicionamento enunciados pelo visionário publicitário David Ogilvy. A combinação dos discursos, teorias e ações de ambos, fizeram com que o sistema de comunicação baseado na figura do “vendedor” (caixearo-viajante) fosse transferido para as marcas dos bens, e não mais para as pessoas que carregam esses bens. Milhões de profissionais foram formados, e estão ainda em atividade, acreditando que a simples promoção exaustiva da marca é capaz de substituir a importância das vendas e relações pessoais. Acreditamos que foi justamente essa crença que derrubou milhares de marcas nas últimas décadas. Voltamos ao começo da partida, diante da necessidade de cativar os consumidores, não apenas em busca de vendas lucrativas, mas em busca da qualidade das margens e relações humanas de cada venda. Lidamos, afinal, com pessoas que pensam, sentem e reagem, às vezes instintivamente e sem nenhuma lógica relacionada aos dogmas corporativos.

Na verdade, existe para alguns a fé exagerada e errônea de que a construção de marcas sustentadas por doses cavalares de comunicação garante a subserviência dos consumidores. A luz pode ter chegado para quem acordou a tempo. A maioria dos consumidores está mais esclarecida e já não engole qualquer coisa que a comunicação empurre garganta abaixo. Alguns até acham alguns comerciais muito bons, mas entre gostar de um comercial e comprar aquilo que ele vende está se tornando um abismo, cuja profundidade é cada vez mais desconhecida.

Indústrias que se multiplicam como formigas, marcas que apelam descaradamente para o “eu também” e, recentemente, o furto de porções nas embalagens na calada da noite, o crescimento das marcas próprias, a Internet como provedora de soluções e informações a custos baixos, os sistemas de análise e avaliação de performance de empresas que

privilegia o volume quantitativo do fluxo de caixa são fatores que desafiam a inteligência organizacional e complicam ainda mais o desafio de fazer comunicação com inteligência na maioria das marcas que conhecemos.

Novos estudos e posturas do mercado de capitais, paradoxalmente, trouxeram algumas das prováveis soluções. A grande onda de fusões e aquisições nos Estados Unidos, em meados da década de 80, contribuiu para a divulgação, entendimento e medição das marcas, agora protagonistas valiosas do conjunto de riquezas denominado “ativos intangíveis”, substituto mais arguto de expressões contábeis como “goodwill” e “fundo de comércio”, noções clássicas de medição da mais-valia das empresas.

Daí em diante, pesquisadores como RK Srivastava, V Srinivasam, AD Shocker, David Aaker, PH Farquhar, Kevin Lane Keller, Baruch Lev, David Arnold, Al Ries, Kotler, dentre outros, trouxeram as ferramentas necessárias para entendermos as marcas como ativos complexos, sempre carentes da necessidade contínua de quantificação de seus valores e valor para as empresas e os consumidores. É terrível observar que a maioria dos profissionais envolvidos na gestão e avaliação de marcas insiste em orientar os seus trabalhos com base nos ensinamentos do passado, esquecendo-se que eles são o básico sobre o tema, e não o estado da arte em gestão de branding.

A tendência, infelizmente, é piorar. Enquanto esperamos que os maus profissionais se reciclem o papel de importância das marcas, na economia das empresas, torna-se cada vez mais complexo e desafiador, justamente pelas demandas emocionais cada vez maiores dos consumidores. São evidentes os sinais que apontam para a irrelevância de muitos nomes na avaliação “psicológica” dos consumidores, menos permeáveis aos discursos dessas marcas e mais simpatizantes aos seus preços, naturalmente os mais baixos possíveis. De forma praticamente irreversível, o único caminho para essas marcas pode ser o corpo a corpo com os

consumidores, gerenciando-os sob o guarda-chuva de comunidades, construindo soluções e relações que os retenham aos benefícios das marcas, possivelmente apelando para os atributos mais relevantes dos benefícios que eventualmente tenham sobrevivido sob os rótulos. Será a evolução da “transação” para a “relação” de vendas. Como se deve fazer isso? Trata-se de um aprendizado individual.

Posso dar algumas pistas. Os fatos indicam que a fórmula de dar às marcas um posicionamento único e estável já não funciona mais. Num ambiente em que o ciclo de vida dos produtos é mais curto, em que a Internet afeta rapidamente o comportamento do consumidor pós-moderno, todo mundo é um formador de opinião em potencial e, infelizmente, incontrolável e cujas tendências não são compreendidas e desenvolvidas a tempo pelas indústrias. Isso não deixa mais espaço e tempo para as marcas se reinventarem. O drama é que a maioria que tenta fazer isso acaba matando e enterrando as suas associações junto às mentes dos consumidores, não reposicionando os seus valores nessas mentes no contexto em que se encontram. É aquela história de jogar fora o bebê com a água do banho. Tudo deve ser uma idéia de equilíbrio.

Não sou futurista. Mas o holandês Johan Kramer<sup>47</sup> acredita que é e acha que a lealdade às marcas irá diminuir como medida de sucesso. Algumas serão tão poderosas que irão existir independentemente dos serviços ou produtos que façam. Outras irão fazer barulho durante algum tempo e, então, desaparecer. Ele supõe que surgirá um novo tipo de marca: agressiva, a preço baixo, genérica, anônima, com produtos nascidos para se encaixarem na identidade flexível das pessoas que os comprarem, as quais acabarão criando as suas próprias marcas de roupas, sapatos, celulares. Kramer acha que as marcas são como as pessoas, em

---

47 Autor de “do Future”, 1998

constante evolução e movimento. A função do gestor da marca vai muito além da sua obrigação de proteger a integridade dela. Ele deve ser um facilitador da sua evolução.

Uma marca em constante mutação é tudo o que o consumidor precisa para ser aquilo que ele deseja. Ela responde às suas idéias, sentimentos e idealizações, sendo flexível o bastante para absorver um grande número de pessoas em sua comunidade. Ela funciona do mercado para o sistema que a sustenta e promove, e não ao contrário, como é feito na maioria das indústrias de hoje. Normalmente, as empresas nascem por causa de um produto e serviço e, depois, desenvolvem a mentalidade e posicionamento da marca, o qual deve abrigar apenas o que a empresa é capaz de fazer, isso segundo sua ótica de negócios. Não pode mesmo dar certo. A marca do futuro, ao contrário, absorve a mentalidade e posicionamento dos seus consumidores e apenas depois desenvolve os produtos ou serviços. É um modo interessante de imaginar e antecipar as mudanças do branding.

Assumimos no nosso trabalho com marcas o fato de que elas não são o fim de um processo, mas um meio importante de fazer com que as empresas inspirem e suportem os seus consumidores no processo de construção de sua identidade, enquanto sustentam a continuação das vendas com os consumidores que conseguirem atrair, mas prontas para virarem o jogo de sua comunicação, seu posicionamento, sua produção e distribuição em qualquer lugar, a qualquer instante.

Não temos obsessão pelas marcas com as quais trabalhamos e consumimos. Para nós, elas devem ser funcionais, provedoras, eficientes ao extremo, garantindo a entrega daquilo que prometeram, mesmo que tenha sido de maneira subliminar. Não somos vaquinhas de presépio, que dizem sim para qualquer comunicação que chega aos nossos olhos e ouvidos. As empresas somente conseguirão sobreviver lucrativamente com as suas marcas quando conseguirem falar “com” os seus consumidores,

e não “para” eles, respondendo à maneira como eles reagem diante da comunicação clássica, além de cada nova atitude que tomaram em suas vidas. Empresas e marcas eficientes e lucrativas são as que entendem e respondem às tendências e necessidades da sociedade, e não aquelas que entendem e respondem às próprias necessidades.

O professor Richard W. Oliver, autor de “*Como serão as coisas no futuro*” (Negócio Editora), acredita que o desafio das marcas regionais são as marcas globais, enquanto o das globais são as genéricas. As marcas próprias estão sendo capazes de reproduzir rapidamente produtos notórios, com substancial redução dos custos, sendo esta a razão de empresas globais, como a Procter & Gamble, estarem se conscientizando de que o efeito mágico do ícone global deve ser harmonizado para reter clientes fiéis e atraírem novos. Com o aumento da concorrência, os espaços nas prateleiras devem ficar cada vez menores, e apenas as duas marcas líderes e uma genérica dentro de uma determinada categoria serão capazes de sobreviver no grande varejo global.

Richard não é o primeiro a dizer que o futuro pertence apenas a três marcas em cada categoria (incluindo uma genérica), e, francamente, acho isso um exagero. Até acredito que os espaços nas gôndolas de algumas redes globais de varejo tornem-se cada vez mais elitistas, expurgando a maioria das marcas que não possuam nichos de consumidores. Mesmo assim, além das duas primeiras marcas, além da que for do “dono do pedaço”, os espaços das demais será proporcional a sua importância na mente dos consumidores, o que de certa forma já tem ocorrido e hoje já não depende tanto dos varejistas como há alguns anos. Daí dizer que restarão duas ou meia dúzia de marcas é pura adivinhação.

Para quem não tem custos elevados, e não depende da escala, existe vida inteligente e lucrativa além das grandes redes de supermercado, possivelmente com maiores oportunidades de posicionamento de marcas

e lucros. Cervejas, refrigerantes, embutidos, massas, sucos, molhos, doces, aperitivos, queijos são alguns exemplos de produtos amparados por marcas que não são encontradas nos supermercados, mas em franquias, bares, restaurantes, lanchonetes, pizzarias, carrinhos de lanches, empórios. Se a maioria das empresas ainda alimenta os seus fluxos de caixa na extrema dependência das “ordens” do megavarejo, acho altamente recomendável repensarem as suas estratégias de venda, desde já.

O aumento do poder do varejo é uma ameaça real, mas isso não significa que as indústrias tenham que se contentar com o papel de vítimas. Ao contrário. É produtivo pensarmos que talvez as indústrias tenham apenas cochilado ao ignorarem a necessidade de responder com qualidade às demandas emocionais dos consumidores, notadamente no que se refere aos atributos dos produtos e no atendimento pós-venda. Veja o caso dos dogueiros, negócio que abriu uma série de oportunidades para muitas indústrias, inclusive aquelas que sempre dependeram do varejo clássico, seno um exemplo a marca Sadia, que hoje depende bastante desse canal de vendas, que existe há bem pouco tempo.

Virou moda apelar para a globalização na gestão e criação de marcas, principalmente no lançamento de novos produtos e sua comunicação. Isso é contraditório, e até certo ponto engraçado, especialmente quando observamos que algumas marcas globais comunicarem seus benefícios locais através de comerciais dublados, sem nenhuma afinidade legítima com os valores dos consumidores locais. São Muitos os exemplos. A parceria da Budweiser com a Antarctica, o fiasco da tentativa de comunicação global da Telefônica, o assassinato prematuro das marcas Prosdócimo pela Electrolux, e Bamerindus pelo HSBC, entre outros. O que vem mesmo a ser uma marca global no Brasil, para os consumidores brasileiros? Não fosse a “reabertura dos portos” promovida pelo Governo Collor, os brasileiros talvez não soubessem ainda que marcas globais são, na verdade, padrões globais de excelência industrial. Quando as melhores

referências internacionais se tornaram acessíveis no país, isso despertou no mercado local a cobrança generalizada por padrões melhores de produtos e serviços. Muitas marcas não resistiram.

Alguns pesquisadores, muito bem intencionados, dizem frases como “os consumidores globais desejam isso e aquilo”, mas, por favor, quem são esses “consumidores globais” que irão arruinar o futuro de algo entre 50% e 80% das marcas hoje existentes? Todos pertencem às classes A e B que compram pela Internet, vão à escola, têm automóvel, emprego e casa própria? Todos os mercados de consumo ficarão estagnados? Os investidores internacionais estão jogando dinheiro fora ao comprarem marcas locais fortes, tanto em mercados desenvolvidos quanto nos emergentes?

As marcas globais podem se desenvolver, desde que também exista o reconhecimento dessas marcas pela sociedade; desde que a identidade corporativa delas faça algum sentido na mente e atitude das pessoas na sua convivência social, gerando ondas de consumo que proporcionem lucros e dividendos. São raros os consumidores que estão dispostos a “comer marcas requestadas”, principalmente no Brasil, país com enorme capacidade de fazer branding, talento que nem todos os países possuem. Pense bem, das vinte marcas que você mais aprecia e valoriza, em todas as categorias, provavelmente mais de metade são marcas brasileiras, criadas e administradas por brasileiros. São essas experiências de marca que você valoriza e remunera. Infelizmente, algumas dessas marcas foram vendidas a preço de banana às empresas globalizadas, talvez por terem sido administradas de maneira inadequada. É possível virar o jogo.

A Internet é global, mas isso não significa o enfraquecimento do branding local; ao contrário, é a melhor oportunidade que temos para promover a nossa marca e padrões locais de excelência. Eis uma maneira de ver melhor as coisas. O fato de os consumidores terem acesso organizado às oportunidades de consumo de ponta, e por isso mesmo causadores de

uma atitude seletiva e racional de consumo, força o branding a ser mais “um a um”, interativo e pró-ativo às necessidades do seu grupo. Quais são as novas demandas? Como medi-las? Mais uma vez, isso depende da sua vontade. Só não confie nas velhas pesquisas de mercado que, de maneira geral, trazem pouca ou nenhuma novidade aos seus ouvidos, alienando ainda a sua capacidade de enxergar muito além.

É uma atitude preventiva saudável acreditar que não existem marcas blindadas. Tamanho e liderança de mercado, por exemplo, não querem dizer muita coisa quando se atua em mercados de extrema competitividade, inovação e competência. Geoffrey Frost, CMO (*Chief Marketing Officer*) da Motorola, precisou admitir a reinvenção de sua empresa “após ter levado da Nokia um pontapé na bunda”<sup>48</sup>. E que pontapé. A marca tinha uma participação de mercado de 46% em 1994, que caiu a 14% em 2001, em um mercado já disputado por muitas marcas de qualidade.

Além das inovações tecnológicas, obrigatoriamente superiores aos novos padrões estabelecidos pela Nokia, a Motorola descobriu que precisava reposicionar profundamente a marca, acrescentando-lhe os ingredientes desejados pelos públicos, também já seduzidos pelos diferenciais de imagem da concorrente. Não deve ter sido um processo simples e indolor, o que evidentemente não se resume aos prejuízos financeiros.

Antes de pensar nas vantagens oferecidas pelos instrumentos de branding, convém olhar para os limites de cada organização e compreender até que ponto é possível executar as mudanças exigidas pelo mercado. Nem sempre os executivos de marketing conseguem fazer isso sem correrem riscos de carreira, ou mesmo sem comprometer a obtenção de recursos financeiros e humanos. Uma estratégia possível é semear politicamente pela organização algumas providências e idéias de riscos, as quais possam inspirar os decisores e facilitar o processo de gestão estratégica da marca.

---

48 apud, Sampaio, Revista do Anunciante, 2005, p. 81

## Kit de sobrevivência

Após quase duas décadas de experiência em negócios financeiros nacionais e internacionais, além de mais de dez anos de consultoria, tenho condições de compartilhar algumas dicas relativamente simples para suportar a valorização das marcas no contexto do negócio:

- 1. Foco.** Pode observar. A maioria das empresas em dificuldades é administrada por pessoas sem foco nos elementos intangíveis do negócio, incluindo o branding. Ter foco nas marcas não é acreditar que basta gastar fortunas em comunicação, deixar que elas floresçam e se desenvolvam ao sabor do mercado, como se não existissem concorrentes ou os consumidores vivessem em um planeta onde as suas marcas reinam absolutas na categoria. É fundamental compreender o consumidor em profundidade e, na dúvida, trocar as pesquisas clássicas de mercado pela proximidade física e emocional com os seus públicos.
- 2. Capacidade.** Parece incrível, mas é verdade. Muitas marcas importantes, grandes ou pequenas, são administradas por pessoas sem nenhuma afinidade com o branding. A elas geralmente é dada a missão (às vezes injustamente) de vender quantitativamente, mesmo que seja à custa da diluição do valor da imagem da marca para o consumidor. Quem teve a sua formação clássica em marketing e propaganda, terá sempre a tendência de ver a marca como um instrumento de vendas e comunicação; quem é de finanças, de ver a marca como objeto gerador de fluxo de caixa, decidindo seu futuro em função exclusiva da sua maior ou menor capacidade em gerar volume de caixa e menores despesas, e não sua qualidade estratégica.

3. **Técnica.** Branding, ativos intangíveis e brand equity são termos complexos e abrangentes, que envolvem questões e ações igualmente complexas e abrangentes. Uma marca não é um logotipo na fachada ou cartão de visitas, muito menos uma embalagem bonita. Branding não é a gestão do gerente de produto, ou o ato de fornecer dinheiro sem sentido para as agências de propaganda, buscando apenas a criatividade dos comerciais em horário nobre, ou seis páginas na Veja, com nada de útil para comunicar e entregar.
4. **Nome.** Conforme o caso, o nome da marca é o primeiro e o mais importante passo que as empresas devem dar. Pense muito bem e evite as tendências, modismos e a escolha de um nome que restrinja as suas possibilidades e crescimento. O seu nome é a propriedade mais invejada, copiada e desejada pelos concorrentes, para os quais a vida deve ser mais dura do que é para você. Lembre-se também dessa regra de Ferdinand de Saussurre: “o signo é arbitrário”. O nome irá funcionar dentro do seu sistema de branding, e nunca de forma isolada.
5. **Comunicação.** Não valorize demais os comerciais sofisticados e complexos, além das agências cheias de prêmios. A maioria é puro festim, com raras chances de atingir os corações e as mentes dos seus consumidores sem ter que dar nada em troca (promoções, descontos, sorteios), o tempo todo. Se você escolheu uma estratégia de posicionamento, seja flexível, mas mantenha-se fiel aos aspectos essenciais do seu plano, adaptando-o conforme a evolução dos consumidores. Repositionamento sucessivo desgasta a imagem das marcas e aumenta a desconfiança dos consumidores e gestores do negócio. Vá com calma nas mudanças e faça-as uma de cada vez.

6. **Promoções.** De um modo geral, as promoções são eufemismos para o corte nos preços, queda nas vendas e margens, além de provas de inconsistência grave no posicionamento. As empresas que recorrem com freqüência a promoções, normalmente erraram na dose do posicionamento ao acharem que “estavam com a bola toda”. Ao testemunharem a queda nas vendas, a migração de consumidores para marcas próprias, algumas até menos caras e melhor posicionadas, essas empresas apelam sistematicamente para promoções, insistindo nelas até entrarem na espiral descendente de preços e margens, culminando no processo de quase irreversibilidade de sobrevivência do brand equity. Promoção é tempero e não o prato principal do branding. Quando as margens caírem, a culpa será sempre do departamento de marketing.
7. **Espaço.** Muitas empresas têm uma noção megalomaníaca do seu tamanho e espaço. Acham que têm todo o mercado nas mãos e enxergam, no máximo, um ou dois concorrentes, obstáculos e desafios mais próximos. Acreditam ainda que os sistemas de vendas e distribuição levarão muito tempo para serem substituídos ou inovados, e que qualquer problema pode ser resolvido da empresa para o mercado, de preferência com muitos cortes no orçamento, começando sempre pelo marketing. Vale a pena reagir e mostrar o valor do marketing para o negócio.
8. **Recursos.** O capital investido em marketing é sempre apertado e o mais vigiado e criticado na maioria das empresas. Portanto, a parcimônia inteligente é necessária. São poucas, mas bem poucas mesmo, as marcas que precisam de verbas de comunicação que somem da dezena de milhões de dólares para serem posicionadas e promovidas. Pense muito bem antes de aprovar, proporcionalmente, números dessa grandeza. O cuidado também vale para consultorias de gestão e afins. São extremamente raros

os casos de consultorias de branding que podem custar mais de duzentos mil dólares no Brasil. Desconfie de qualquer orçamento nessa grandeza.

9. **Métricas.** Pense muito bem antes de propor métricas que possam indicar a necessidade do branding para o negócio. É relativamente fácil criar métricas, mas extremamente difícil fazer com que elas sejam validadas pelo sistema organizacional, principalmente quando elas são favoráveis ao marketing. Métricas por métricas o departamento financeiro também as tem, só que desfavoráveis ao marketing. Só valem as métricas que olhem primeiro a organização e, depois, cada unidade de negócio.
10. **Pessoas.** Todos os esforços de branding, incluindo a comunicação, acabam na dependência da capacidade, motivação e entusiasmo das pessoas que promovem, vendem, administraram e entregam as promessas das marcas aos consumidores. São as pessoas que, afinal, servem e se servem das marcas. Procure trabalhar com gente bacana. Na dúvida, entre um grupo de pessoas éticas e entusiasmadas e outro apenas bem instruído e ganancioso, fique com o primeiro. Outra coisa quase sempre esquecida: as melhores marcas conseguem contratar as melhores pessoas, mas pagando salários menores, já que agregam prestígio e conhecimento às pessoas competentes.
11. **Dogma.** Se valer a ótima intenção, aqui vai: quando a marca sabe o que é, o que quer, e para qual lugar quer ir, ela vai muito mais longe e chega sempre antes.



## GLOSSÁRIO

Alguém já disse que “para coisas novas necessitamos de palavras novas”. Presentes há tempos na vida das pessoas, as marcas e demais intangíveis não precisam mais ser justificadas à partir de seu surgimento ou importância. No que se refere às marcas, o que mudou foi a forma como elas são utilizadas e gerenciadas pelos seus responsáveis. Diante da profusão exagerada de fornecedores das mesmas mercadorias e serviços, a administração de marcas tornou-se algo bastante elaborado e complexo que envolve princípios de administração financeira, de marketing, qualidade.

Vivemos uma época cada vez menos tolerante aos erros de gestão de marcas, daí a necessidade de acrescentarmos novos termos à sua gestão tradicional, ou mesmo associar termos já existentes ao tema. Este glossário não tem a pretensão de ser técnico, completo ou complexo. Procuramos destacar algumas expressões e princípios que aplicamos em consultoria, explicando os termos direta ou indiretamente relacionados ao branding, mostrando o significado prático de muitas palavras novas àqueles acostumados a uma ou outra área de especialização. Muitos termos estão em inglês, em respeito aos seus criadores ou organizadores, além da impossibilidade de tradução para o português sem ferir o sentido verdadeiro da expressão.

**A**

**Activity Based Costing** – O método ABC é uma técnica de contabilidade analítica nascida no final dos anos 80. Permite determinar quais os custos indiretos debitados a um produto ou serviço conforme o seu segmento. Os sistemas tradicionais de contabilidade analítica repartem proporcionalmente os custos indiretos, segundo critérios como o número de horas de trabalho manual, o número de horas por máquina ou a área ocupada por cada centro de custo. Segundo o método ABC, os critérios de repartição destes custos diferem conforme o tipo de atividade. Para saber mais leia: *Implementing Activity Based Costing*, de Robin Cooper e Robert Kaplan (Harvard Business School Press, 1992).

**Alianças Estratégicas** – São as associações entre empresas que juntam recursos, competências e meios para desenvolverem uma nova atividade ou criar sinergias de grupo. Para conquistar um novo mercado, adquirir novas competências ou ganhar escala, as empresas têm, de um modo geral, três opções: a fusão ou a aquisição; a internacionalização; e a celebração de alianças estratégicas com um ou vários parceiros. As alianças tanto podem ocorrer entre empresas que atuam em ramos de atividades diferentes, ou mesmo entre antigos concorrentes no caso de Brahma e Miller ou Antarctica e Budweiser (não confundir com a AmBev, uma “fusão” entre Brahma e Antarctica). Diferem das joint-ventures, onde os parceiros dividem a propriedade de uma nova empresa, ficando as empresas anteriores independentes. Para saber mais leia: *Getting Partnering Right*, de N. Rackham, L. Friedman e R. Ruff (McGraw-Hill, 1996); *Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances*, de S. Cartwright e C. Cooper (Heinemann, 1995).

**Análise Estrutural de Indústrias** – Michael Porter propõe um modelo de análise de indústrias baseado na identificação de cinco forças: a) Ameaça de novas entradas (existem barreiras à entrada de novos competidores?); b) Concorrência acirrada (há guerras de preços, de publicidade ou de produtos?); c) Existência de produtos substitutos (existe a ameaça de substituição por produtos ou serviços que satisfaçam as mesmas necessidades?); d) Poder de negociação dos clientes (qual o seu poder para influenciar as variações de preço dos produtos ou serviços?); e) Poder de negociação dos fornecedores (qual o seu poder negocial para elevar os preços ou reduzir o nível de quali-

dade oferecido?). Atuamos com essa análise nas avaliações de marcas. Para saber mais leia: *Competitive Strategy - Techniques for Analysing Industries and Competitor*, de Michael Porter (The Free Press, 1990).

**Análise de Valor** – É uma metodologia de gestão criada nos anos 50 pelo americano Lawrence Miles. Consiste em decompor um produto ou serviço nas suas funções principais e, em seguida, delinear as soluções organizacionais mais apropriadas para reduzir os custos de produção. Implica uma análise detalhada do valor criado pela empresa, através da distribuição dos custos totais de um produto ou serviço pelas suas diferentes etapas: concepção, produção, venda, distribuição e serviço aos clientes. Este conceito deu origem às noções de cadeia de valor, de valor agregado do produto ou serviço e de *shareholder value* (valor para o acionista) conceito criado por Alfred Rappaport. Para saber mais leia: *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, de Tom Copeland, Tim Koller e J. Murrin (John Wiley & Sons, 1995), *The Search for Value*, de Michael Ehrhardt (HBS Press, 1994) e *Creating Shareholder Value*, de Alfred Rappaport (The Free Press, 1986).

**Análise SWOT** – Sistema criado por Kenneth Andrews e Rolland Christensen, dois professores de Harvard, que consiste na avaliação da posição competitiva de uma empresa segundo quatro variáveis: pontos fortes e pontos fracos (da organização); oportunidades e ameaças (do mercado). As iniciais SWOT derivam do nome destas variáveis em inglês: *strengths* (pontos fortes), *weaknesses* (pontos fracos), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Quando os pontos fortes de uma organização estão de acordo com os fatores críticos de sucesso, para satisfazer as oportunidades de mercado, tudo indica que a empresa será competitiva no longo prazo. Utilizamos o sistema nas avaliações de marcas. Para saber mais leia: *The Concept of Corporate Strategy*, de Kenneth Andrews (Irwin, 1971).

**Auditória de Marketing** – Uma avaliação completa, objetiva e precisa dos produtos, serviços, marcas e recursos de uma empresa para determinar pontos fortes e pontos fracos concorrenciais. Existe também a Auditória de Marca, mais específica, que compreende a investigação e registro das suas deficiências, fraquezas e oportunidades, hoje possível através das técnicas de *brand equity*.

**Avaliação Promocional** – Avaliação do desempenho das ações promocionais da empresa, atingimento dos objetivos qualitativos e quantitativos.

**B**

**Brand Bonds** – Títulos de captação de recursos lastreados nas marcas de produtos, serviços ou empresas. Trata-se de uma proposta inédita e brasileira, amplamente apresentada e discutida no livro *O Império das Marcas*. Difere de mecanismos similares, onde o tomador de recursos simplesmente toma um empréstimo cedendo a marca em garantia. Os Brand Bonds prevêem a possibilidade de que investidores no mercado de balcão em bolsas de valores, ou até mesmo mercadorias, possam investir nas marcas de sua preferência. Parte da premissa de que se as marcas são efetivamente o maior ativo das empresas e, conforme o segmento, não existe a necessidade de comprar ações das empresas titulares das marcas, que podem ser produzidas por qualquer meio eficiente de produção e distribuídas por estruturas independentes.

**Benchmarking** – Segundo o *International Benchmarking Clearinghouse* (IBC), o benchmarking é um processo sistemático e contínuo de medida e comparação das práticas de uma organização com as das líderes mundiais, no sentido de obter informações que possam ajudar a melhorar o seu nível de desempenho. É uma técnica de observação e adaptação das melhores práticas das melhores empresas, que, no entanto, não deve ser confundida com a espionagem industrial. A Rank Xerox é considerada a empresa pioneira na aplicação do benchmarking. Para saber mais leia: *The Benchmarking Implementation Guide*, de James Harrington (McGraw-Hill, 1996).

**Brainstorming** – É uma técnica para reuniões de grupo que visa ajudar os participantes a vencer as suas limitações em termos de inovação e criatividade. Criada por Osborn, em 1963, uma sessão de brainstorming pode durar desde alguns minutos até várias horas ou dias, conforme as pessoas e a dificuldade do tema. O processo de brainstorming tem quatro regras de ouro: nunca critique uma sugestão; encoraje as idéias bizarras; prefira a quantidade à qualidade; e não respeite a propriedade intelectual. Para saber mais leia: *Applied Imagination*, de A. F. Osborn (Scribner's, 1963).

**Brand Valuation** – A avaliação (ou valoração) de marcas consiste em definir um valor, dentro ou fora do balanço da empresa, para as suas marcas. A Philip Morris, por exemplo, em 1988, pagou 12,9 bilhões de dólares pela empresa Kraft, ou seja, quatro vezes o valor dos seus ativos à época. A parte invisível transacionada foram marcas de sucesso no mercado americano.

**Break-Even Point** – Conceito que tem por base a determinação do ponto em que o valor do total das receitas iguala o total dos custos (incluindo custos fixos e variáveis). Permite a identificação do ponto em que o lucro é irrisório. Esta análise permite fazer simulações quanto aos resultados da empresa, pela manipulação de uma ou mais variáveis do lado dos custos ou das receitas. Difere de *break-even analysis* que mede a rentabilidade de uma empresa, ou de uma operação financeira, permitindo fazer simulações alterando as variáveis de cálculo.

**Branding** – Termo em inglês para descrever todas as ações relacionadas aos projetos de criação ou gestão de marcas. Quando se fala em “um projeto de *branding*” no Brasil, entende-se que a marca será apreciada como um todo – conjunto – (nome, desenho, posicionamento, comunicação, *brand equity*).

**Brand Equity** – Tentaram traduzir essa expressão em inglês para “equidade de marcas”, assim que ela começou a ser utilizada no país, em 1996. Não é possível traduzir a expressão sem ferir o seu sentido. Trata-se do conjunto de informações que se utiliza em pesquisa de mercado para investigar, conhecer e avaliar os recursos objetivos e subjetivos da marca. Serve também como suporte aos serviços de avaliação de marcas.

## C

**Canal de distribuição** – O canal é a rede de empresas que leva os produtos do produtor ao consumidor. Os varejistas – ou intermediários junto do público – desempenham atividades de marketing importantes como a compra e a venda, organização e armazenagem, transporte e financiamento.

**Cadeia de Valor** – Designa a série de atividades relacionadas e desenvolvidas pela empresa para satisfazer as necessidades dos clientes, desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e venda até à fase da distribuição para o consumidor final. Cada elo dessa cadeia de atividades está ligada ao seguinte. A metodologia é muito usada pela consultoria McKinsey, sistematizada e popularizada por Michael Porter, que permite decompor as atividades (divididas em primárias e de suporte) que formam a cadeia de valor. Segundo Porter existem dois tipos possíveis de vantagem competitiva (liderança de custos ou diferenciação) em cada etapa da cadeia de valor.

**Ciclo de vida do produto** – Conceito que descreve a presença de um produto ou serviço no mercado, segundo uma evolução em quatro fases: 1) Introdução: o produto foi lançado no mercado e o crescimento das vendas é lento com margens altas; 2) Crescimento: há aumento da procura, com melhoria das margens e o produto tende a massificar-se. Chegam novos concorrentes; 3) Maturidade: o ritmo de crescimento das vendas dá sinais de abrandamento. É uma fase em que as empresas tendem a entrar em guerras de preço e publicidade massificada; 4) Declínio: a procura entra em queda, as margens sofrem queda. Grande parte dos concorrentes começa a abandonar o mercado.

**Core Competence (Business)** – O conceito surgiu em 1990, na *Harvard Business Review*, em artigo intitulado *The Core Competence of the Corporation*, dos professores Gary Hamel e C. K. Prahalad. Core competence designa as competências estratégicas, únicas e distintivas de uma organização. Poderá ser, por exemplo, um conhecimento técnico ou uma tecnologia específica que é suscetível de oferecer um valor único para os clientes e que distingue a empresa das rivais. É o caso da competência da Intel em chips de computador, ou da Honda na criação de motores. Para saber mais leia: *Competing for the Future*, de Gary Hamel e C. K. Prahalad (HBS Press, 1994).

**Cultura Organizacional** – As empresas, tal como os países, têm uma cultura única formada pelo conjunto das ações e valores de seus profissionais e até consumidores. Para James Collins e Jeremy Porras, autores do livro *Built to Last* (Feitas para Durar), a razão por que algumas empresas têm sucesso a longo prazo, enquanto outras acabam por desaparecer está na cultura organizacional. Nesta era de incerteza tudo deve ser posto em causa, à exceção dos valores. Cultura e missão não são a mesma coisa.

**Cash-Cow** – É um dos quadrantes que compõem a matriz BCG (Boston Consulting Group). Esta classificação corresponde às empresas com elevada participação de mercado em setores de crescimento reduzido, com alta margem.

**Centro de Custo** – É uma metodologia contábil para alocar, medir e controlar as despesas e receitas de todos os departamentos, áreas, seções ou unidades de uma empresa ou indústria. Criado originalmente apenas para controlar gastos, o sistema é hoje amplamente utilizado para apoiar decisões de corte ou aumento de investimentos, pessoal, etc. Os dados medidos pelos centros de custo (também conhecidos por overhead), permitem avaliar os resultados (incluindo a margem líquida de retorno aos acionistas) de cada unidade.

**Co-branding** – O co-branding, ou partilha de uma marca, significa uma associação entre duas marcas que tenham sinergia. É o caso dos cartões de crédito de afinidade (Bradesco/Flamengo, Visa/GM, McDonald's/Disney, etc.). É uma tendência crescente que permite também ocupar posições estratégicas em novos negócios – por exemplo, os links de páginas na Internet. O uso exagerado, porém, pode prejudicar as associações de marca.

**Cross-selling** – O Cross-selling é uma prática que visa aproveitar as sinergias entre produtos através de acesso a um mercado ou banco de dados de clientes potenciais. A aplicação do conceito tornou-se mais sofisticada e abrange serviços de todo o tipo. Os bancos, por exemplo, procuram vender seguros para a casa a quem faz empréstimo para habitação, oferecem crédito a quem está em começo de vida, e assim sucessivamente. Companhias que reunem muita informação sobre clientes, ou que possuem uma linha muito ampla de produtos (Arisco, Parmalat, Nestlé, Círio, etc.), podem cruzar dados para refinar os seus alvos e levá-los a comprar novas linhas ou mesmo orientar projetos de extensão de marca.

**Ciclo PDCA** – Plan-do-check-act (planeje-faça-verifique-aja). O PDCA é a descrição da forma como as mudanças devem ser feitas numa organização de qualidade. Não inclui apenas os passos do planejamento e implementação de uma mudança, mas também a verificação se as alterações produziram a melhoria desejada ou esperada, agindo para ajustar, corrigir ou efetuar uma melhoria adicional com base no passo de verificação.

## D

**Database Marketing** – O marketing de base de dados, ou database marketing, consiste na gestão da informação acumulada sobre os clientes. Esse conceito preenche objetivos táticos e estratégicos. Relaciona perspectivas internas e externas sobre o mercado (*data fusion*), sublinhando a necessidade de recolher informação na fonte e de cruzá-la com vários departamentos (financeiro e de vendas).

**Direct Mailing** – Sendo um dos principais tipos de Direct Marketing, este é um meio de atuar diretamente sobre um conjunto de pessoas que constituem o mercado efetivo ou potencial da empresa, utilizando o correio ou a Internet como meio e a carta ou e-mail como suporte de comunicação e (eventual-

mente complementada por outras peças) tendo em vista a concretização de um objetivo comercial. Tem como importantes características o custo e a seletividade. Interage com o Database Marketing.

**Direct Marketing** – É o encurtamento do canal de distribuição, ou de comunicação, em que o promotor lida diretamente com o consumidor. As lojas de fábrica, *outlets* ou mesmo a participação em feiras e exposições buscam fazer Marketing Direto. Os vendedores que telefonam para a casa das pessoas para incomodar e vender seguros ou cartões de crédito, igualmente. O segmento mais vasto do marketing direto é coberto por *mailings*, cartas dirigidas aos clientes procurando vender algo, como as da Editora Abril ou Editora Três, ou mesmo catálogos, como os do Pão de Açúcar ou Carrefour. As técnicas tendem a refinhar-se perante a revolta do cliente face à invasão da sua caixa do correio ou E-mail. Como principais tipos de Direct Marketing, destacam-se: *direct mailing*; *direct response*; *advertising*; *telemarketing*. A Internet, igualmente, começa a receber grandes doses de investimento.

**Direct Responde Advertising** – Sendo um dos principais tipos de Direct Marketing, esse tipo de ação consiste, basicamente em publicar um determinado produto ou serviço na mídia, procurando conseguir que os interessados o encomendem diretamente, ou se identifiquem perante a empresa. Para facilitar essas operações, o anunciante oferece, normalmente, vários meios de resposta, que vão do número de telefone ao cupom destacável, ou ao cartão de respostas e e-mail.

**Downsizing** – Nos anos 80, as grandes empresas cresceram de forma desordenada através da diversificação para novos negócios. Criaram estruturas gigantescas para competir numa era em que a velocidade e a flexibilidade eram os dois requisitos-chave. Por isso, nos anos 90 foram forçadas a reestruturar-se, um processo designado downsizing (termo importado da informática). Aplicado à gestão significa a redução radical do tamanho da empresa, geralmente através do *delayering* (redução dos níveis hierárquicos) ou da venda de negócios não estratégicos. Espera-se que as empresas ganhem flexibilidade, percam burocracia e fiquem mais próximas do mercado.

**Dumping** – Concorrência externa caracterizada pela prática de preços mais baixos no mercado de exportação do que na origem. Muitas vezes as empresas vendem produtos a preços abaixo do custo. No entanto, muitas têm

de fato vantagens de custos e conseguem penetrar no mercado sem por isso praticarem dumping. Existem órgãos oficiais para controle dessas ações.

## E

**Elasticidade** – Identifica a grandeza e o grau de sensibilidade de uma variável em relação a alterações verificadas em outra variável. Por exemplo, a elasticidade “procura-preço” de um bem reflete a variação da procura face à variação de uma unidade do seu preço. A resposta quantitativa de um mercado a alterações em estímulos. Por exemplo, se uma redução de preço de 1% aumentar o volume de vendas em 1%, a elasticidade do preço é definida como sendo 1. Se as vendas aumentarem 2%, a elasticidade é de 2 e diz-se que o mercado é “elástico aos preços”. Extrapolando, as elasticidades podem ser calculadas para outros estímulos como a publicidade, rentabilidade do cliente. Ver “O Valor da Gôndola”.

**Estratégia Multimarca** – Consiste em criar várias marcas numa linha de produto. A estratégia foi desenvolvida e posta em prática pela Procter & Gamble, desde os anos 60. Permite obter mais espaço nas prateleiras dos hipermercados face à concorrência e preencher nichos em segmentos de mercado.

**Estudo (Pesquisa) de mercado** – Recolhimento e análise sistemática de informações relativas a determinados mercados. Este método é muito utilizado quando se analisa mercados potenciais para novos produtos. Existem vários tipos de pesquisa de mercado, mas a distinção mais comum está entre trabalhos quantitativos e qualitativos. Apenas os primeiros permitem retirar algumas conclusões com base em métodos de análise estatística.

**Estudos-Pesquisas Qualitativas/Quantitativas** – Os estudos em campo são chamados quantitativos se forem feitos numa amostra estruturada para ser representativa e suficientemente grande para fornecer dados numéricos que tenham validade estatística. Os estudos qualitativos são desenvolvidos num pequeno número de entrevistas, em que os entrevistados são questionados de forma mais ampla sobre uma gama maior de assuntos, por entrevistadores especialmente treinados. Não são utilizados questionários estruturados, e os resultados são usados para determinar a linguagem do cliente, e para desenvolver idéias e hipóteses sobre um mercado que pode ser posteriormente quantificado.

**Ecogestão** – A idéia de uma empresa responsável perante o ambiente e a sociedade, sempre foi o sonho dos ecologistas. Hoje, os governos investem em programas de apoio, criam legislação mais eficaz e controlam a eficácia dessas medidas. Em muitos países, há um sistema de atribuição do selo ecológico aos produtos amigos do ambiente. Mas a mudança decisiva teve origem na crescente preocupação ecológica dos consumidores, cujos hábitos de compra passaram a premiar as marcas e os produtos respeitadores do ambiente.

**Ética** – O conceito de ética negocial (*business ethics*) resume o conjunto de princípios e códigos de comportamento moralmente aceitáveis nos negócios. Hoje é uma disciplina que passou a ser ensinada nas melhores universidades mundiais. Para saber mais leia: *Can Ethics be Taught*, de Thomas Piper, Mary Gentile e Sharon Parks (HBS Press, 1993) e *Good Intentions Aside*, de Laura Nash (HBS Press, 1993).

**Excelência** – Conceito nascido em 1982, com a publicação de *In Search of Excellence*, de Tom Peters e Robert Waterman, o livro de gestão que se tornou bestseller. Para os autores, as empresas excelentes têm oito características distintivas: inclinação para a ação; proximidade do cliente; autonomia individual; apostar nas pessoas; criação de valores; manter-se no que se domina; simplicidade formal; existência em comum de rigidez e flexibilidade. Mais importante do que a seleção das empresas excelentes e dos seus oito atributos, a obra foi o símbolo da nova forma de encarar a gestão.

**Empowerment** – É um conceito de gestão associado ao trabalho de Rosabeth Moss Kanter, professora em Harvard e ex-editora da *Harvard Business Review*. Segundo a autora, as empresas que dão mais poder e autonomia aos seus trabalhadores são as que estão melhor posicionadas para competir a longo prazo.

**Equipes Autogeridas** – As *self management teams* (equipes autogeridas) são compostas por um pequeno número de pessoas, que tem a responsabilidade por um processo operacional e os seus resultados. Elas têm os meios para resolver problemas relativos a execução do trabalho e gerem a divisão e o planejamento das tarefas do grupo. Foi um conceito em moda nos anos 70, mas cujo entusiasmo decresceu na última década, visto que os resultados da aplicação nem sempre foram os desejados. Hoje tem novamente mais adeptos, devido à crescente qualificação dos recursos humanos. Para saber mais leia: *Competitive*

*Advantage Through People*, de Jeffrey Pfeffer (HBS Press, 1994), *Inside Teams*, de Richard Wellins, William Byham e George Dixon (Jossey-Bass, 1994) e *The Wisdom of Teams*, de Jon Katzenbach e Douglas Smith (HBS Press, 1993).

## F

**Fatores críticos de sucesso** – Elementos que determinam o maior ou menor chance de sucesso das empresas e dos seus produtos ou serviços. Esses fatores estão normalmente associados ao comportamento do consumidor, isto é, às suas motivações de compra. As variáveis do marketing-mix constituem normalmente um poderoso instrumento estratégico na definição ou redefinição do sucesso dos produtos num mercado.

**Fidelização do cliente** – As empresas preocupam-se cada vez mais em fidelizar os clientes. Vários estudos já demonstraram que é mais barato fidelizar clientes já conquistados, do que angariar novos clientes. Estima-se que o custo de recrutar novos clientes é de três a cinco vezes mais caro do que conservar os existentes. Além disso, os clientes mais leais são também normalmente os mais exigentes, obrigando a empresa a controlar padrões de qualidade e inovar continuamente para melhor satisfazer as suas necessidades, criando uma organização totalmente orientada para o consumidor (*customer-driven company*). Para saber mais leia: *The One-to-One Future*, de Don Peppers e Martha Rodgers (Piatkus, 1994) e *The Customer-Driven Company*, de Richard Whitely (Addison-Wesley, 1991).

**Floor pricing** – Estratégia de preços que consiste na manutenção de preços mínimos, procurando conquistar o grupo de consumidores com maior sensibilidade ao preço. Essa estratégia sugere um grande controle sobre os custos e a manutenção de margens muito pequenas, embora eventualmente compensadas pelo acréscimo do volume de vendas.

**Focus Group** – Trata-se de um grupo de pessoas reunidas para uma discussão no quadro de uma pesquisa de mercado. O entrevistador ou moderador possui uma agenda de temas a cobrir, mas não são usados questionários. A interação encorajada visa despertar o debate acerca de um tema ou produto. Os focus groups são usados no desenvolvimento de novos produtos e campanhas de comunicação. Procura-se testar as idéias para as características do produto e idéias para o seu posicionamento ou reposicionamento de marca.

**Franchise** – (ou franquia) Consiste no direito de venda de bens ou serviços pertencentes a uma marca, obedecendo a normas padrões prestabelecidos de modo a garantir a transmissão de uma imagem consistente ao consumidor. Pelo direito de utilização da marca o franqueado deverá pagar ao proprietário da marca os royalties e outras compensações eventuais que estejam contratualmente previstas. Essa forma de distribuição ou expansão de um negócio consiste num acordo contratual entre um franqueador e um franqueado. O primeiro vende ou cede o direito de utilização de uma marca ao segundo, cobrando uma fatia das vendas pela idéia. A vantagem face a outros negócios é uma marca já reconhecida no mercado. Os irmãos McDonald foram os primeiros a usar o sistema, baseando-se no princípio de que os americanos queriam encontrar o mesmo hambúrguer, sempre da mesma forma, em qualquer ponto dos Estados Unidos para onde viajassem. O termo Franchise é também utilizado para descrever o uso ou licença generalizada de uma marca, nome, símbolo ou espaço publicitário. Para saber mais leia: *Franchising for free*, de Dennis Foster (Wiley, 1988).

## G

**Gap Analysis** – Procedimento utilizado para identificar oportunidades criadas pela existência de gaps ou desvios no mercado. Há três áreas importantes nas quais se devem identificar esses desvios: um segmento ou nicho de consumidores negligenciado; uma deficiência na oferta corrente de produtos; e uma área susceptível de exploração a partir de um novo conjunto de diferenciais. Em estudos de mercado já foram desenvolvidas técnicas para a realização dessas análises (mapas perceptuais).

**Gestão de Marketing** – O departamento de marketing possui várias responsabilidades: descobrir os fatos (tendências de mercado); efetuar previsões com base na pesquisa; colocar em prática as mudanças que emergiram da pesquisa (desenvolvimento de novos produtos ou serviços); garantir a entrega daquilo que os clientes querem (gestão da marca); decidir necessidades (orçar); decidir que preços e com que margem de lucro (política de preços); levar os produtos da produção ao consumo (distribuição); vender (gestão de vendas); persuadir pela comunicação (publicidade e meios afins). Mais recentemente coube à função a gestão ampla de branding, embora as empresas melhor organizadas já contem com Gerentes de Marca ou Brand Equity.

**Gerente de Marca** – Função criada pela Procter & Gamble em 1961, consistindo na designação de um profissional responsável pela gestão ampla, geral e irrestrita de uma marca ou de um conjunto de marcas. É uma forma evoluída do Gerente de Produto pois o profissional tem uma visão mais avançada da marca. Ele possui orçamento próprio, podendo até contratar serviços conforme seus propósitos táticos e estratégicos. Mais recentemente sua função já começa a evoluir para Brand Equity Manager em algumas empresas nos Estados Unidos.

**Globalização** – As tecnologias de informação deram origem a uma verdadeira aldeia global. Para os gestores, o termo significa a integração mundial das atividades de uma organização. É uma etapa mais avançada da internacionalização, em que os processos são organizadas à escala global, como se o mundo fosse um único país. A globalização diz respeito a todas as funções da empresa, mas muitas vezes é apenas limitada ao marketing e as vendas.

**Gestão por Objetivos** – Criada por Peter Drucker nos anos 50, a gestão por objetivos (*management by objectives* – MBO) descreve um sistema de gestão em que os trabalhadores e os gestores de topo definem em conjunto qual é o objetivo final do seu trabalho, como realizá-lo, de que forma será avaliado e qual o tempo necessário à concretização.

## I

**Identidade Gráfica** – A transformação do nome de um produto, empresa ou serviço em uma expressão gráfica (desenho ou logotipo) que destaque plenamente o Programa de Posicionamento escolhido para o nome. Ela deve funcionar em uma série de aplicações e propósitos como papelaria, cartazes, folhetos, mídia, embalagens, etc. Inclui a formulação de logotipos, formas gráficas, símbolos, ícones, dinâmica de cores, proteção e sustentação legal. Em um segmento paralelo corresponde a Identidade Visual, incluindo pontos comerciais, arquitetura, dinâmica de cores, PDV., etc.

**Imagem** – As percepções e crenças sobre um produto, serviço ou o seu fornecedor na mente daqueles que estão no seu mercado. É geralmente multi-dimensional e pode incluir critérios objetivos e subjetivos. As empresas têm “imagens empresariais”, que tendem a refletir-se em todos os seus produtos e atividades.

**J**

**Just-in-time** – É uma técnica de gestão e controle de mercadorias que procura minimizar o nível de estoques nos depósitos das indústrias. Criada em 1960 pela japonesa Toyota, foi considerada como uma das ferramentas de gestão que mais contribuíram para o milagre industrial japonês. A idéia base é bastante simples: cada etapa do ciclo de produção só deve solicitar novas encomendas à etapa anterior, na medida que precisar delas. Implica igualmente uma redução do número de fornecedores. Richard Schonberger foi o primeiro autor a divulgar a metodologia just-in-time nos Estados Unidos.

**L**

**Logomarca** – Os defensores xiitas do nosso idioma não gostam de termos em inglês, e tentam traduzir tudo aquilo que surge pela frente. A palavra é uma invencionice brasileira, que não quer dizer nada além da possível relação entre um símbolo e logotipo, que se combinam ao retratar uma marca que possui um desenho e nome aplicados em conjunto. O designer José Carlos Pires Pereira argumenta que tecnicamente o termo não existe, mas existe enquanto “referencial pragmático” ou “referencial empírico”. Ou seja, ele decorre da experiência continuada, da experiência prática, e isso é inquestionável. Quem já não foi ao médico e ouviu uma explicação recheada de referenciais empíricos? Isso acontece porque todas as áreas do conhecimento são densas e complexas, não é factível que o ser humano médio tenha ler, ouvir e “entender” o mundo, somente através de termos técnicos. Apesar de impreciso, o termo funciona para designar logotipo, marca e símbolo.

**Loyalty Effect** – Trata-se do valor da fidelidade dos consumidores de uma marca de empresa, produto ou serviço, partindo do princípio de que é mais fácil - e mais barato – retê-los do que captá-los do nada. O conceito Loyalty Effect foi desenvolvido por Frederick Reichheld.

**Lean Production** – Engloba o conjunto de técnicas desenvolvidas nos anos 70 por fabricantes japoneses, como a Toyota e a Matsushita, para reduzir os custos de produção e aumentar a competitividade. Foi popularizado através do estudo sobre a indústria do automóvel do MIT, designado *The Machine that Change the World*, que investigou as causas associadas à superioridade dos japoneses nos domínios da produtividade, flexibilidade, rapidez e qualidade.

O conceito de lean production é baseado em quatro princípios: trabalho de equipe; comunicação; uso eficiente de recursos e eliminação de desperdícios; e melhoria contínua (a que os japoneses chamam kaisen).

**Learning Organization** – Criado por Chris Argyris, professor em Harvard, designa por learning organizations (organização em constante aprendizagem) as empresas que aprendem à medida que os seus trabalhadores vão ganhando novos conhecimentos. O conceito é baseado na idéia de Argyris, chamada *double-loop learning* (quando os erros são corrigidos através da alteração das normas empresariais que o causaram). Em 1990, Peter Senge, professor do MIT, popularizou o conceito através do best-seller *The Fifth Discipline - The Art and Practice of a Learning Organization*.

## M

**Marcas de Combate** – São marcas posicionadas abaixo da marca líder, em um mesmo segmento ou linha de produtos, voltadas para combater o crescimento de marcas concorrentes. Não é, necessariamente, a marca de um produto mais barato ou inferior mas sim de um produto que fala com as necessidades de um público que passou a valorizar a marca concorrente e seus benefícios.

**Marcas Próprias** (*Private ou National Brands*) – O reino da grande distribuição nos últimos anos viu surgir marcas próprias. Supermercados como Pão de Açúcar, Carrefour e Wal-Mart, dentre outros, aproveitam a comunicação direta com os consumidores para vender produtos com marcas que lhes pertencem, comprando de produtores com ociosidade e vendendo a custos levemente menores que as indústrias. As ondas internacionais de recessão aceleraram o crescimento das marcas próprias, fato que começa a preocupar as indústrias que se acomodaram no posto de “preferidas” pelos consumidores.

**Mapa Perceptual** – Técnica importada da psicologia, que parte do princípio que os consumidores constróem uma imagem do produto com base nas suas características específicas, nos seus benefícios ou no seu preço. Desse modo podemos posicionar os produtos num mapa ou gráfico onde se cruzam duas (ou mais no caso da análise multivariada) variáveis como, por exemplo, a percepção dos consumidores em relação ao preço e à qualidade do produto.

**Marketing** – O processo de gestão responsável pela identificação, antecipação e satisfação das exigências dos consumidores. (Chartered of Marketing).

**Marketing de Bases de Dados** – Ver Database Marketing.

**Marketing Direto** – Ver Direct Marketing.

**Marketing Interativo** – A abordagem interativa do marketing pressupõe que compradores e vendedores são ambos ativos no processo de tomada de decisão. Os modelos de marketing padronizados são criticados por serem demasiado deterministas e implicarem um controle total da indústria com clientes passivos. O Marketing Interativo condiciona o sucesso à competência e à capacidade dos indivíduos e empresas envolvidos no processo de interação. Os aspectos mais importantes são o ambiente que envolve a relação, o grau de cooperação e conflito e a distância social entre o cliente e o vendedor. Acontece muito mais em serviços, já que em função da interação vendedor/cliente, no momento da prestação, pode haver alteração

**Marketing-Mix** – Representa o conjunto de variáveis controláveis pela empresa para influenciar as respostas dos consumidores. Nos anos 60, Jerome McCarthy divulgou o conceito, dividindo-o em “4 pés”: produto (product), preço (price), promoção (promotion) e ponto de venda (point of sale). Para saber mais leia: Administração de Marketing, de Philip Kotler (Atlas, 1996, 4.<sup>a</sup> edição).

**Marketing Multinível** – Essa técnica, imortalizada pela Tupperware, se confunde com as vendas “porta-a-porta” e consiste numa venda direta em que os lucros do vendedor dependem da quantidade vendida. Se algum dos seus amigos se tornar também vendedor, os lucros também sobem, e assim sucessivamente, num sistema semelhante a uma pirâmide ou corrente. Quem está no topo lucra com todas as pessoas abaixo ou no elo seguinte. No final, o sistema nem requer prática avançada de vendas. O sistema é aplicado pela Amway, Natura, Avon, Contém Ig, Herbalife, dentre centenas de outras. A desvantagem é conseguir um máximo de lucro apenas quando todos os familiares, amigos ou relações de cada pessoa começarem a vender, sustentando a repetição das vendas ao longo do tempo. A característica multinível pode esgotar-se rapidamente, e só ganha muito quem for um dos primeiros a iniciar a venda em um mercado amplo, ou ter criado sua própria região de

vendas. O sistema requer a inclusão contínua de “agentes de venda”, ou a sua manutenção, para sustentar o crescimento das indústrias.

**Marketing One-To-One** – O Marketing de um para um é o apogeu do tratamento personalizado ao cliente. Lançado por Don Peppers e Martha Rogers, o conceito considera o consumidor como indivíduo único e procura saber as suas necessidades antes de lhe propor uma plêiade de soluções (*The One to One Future*, Don Peppers e Martha Rogers, Doubleday, 1993). Para tal os autores recomendam começar pela identificação dos 20% - ou 2 % - de clientes mais leais e com maior potencialidade de lucro no futuro, colaborar com eles um por um, com meios de comunicação one-to-one (fax, telefone, e-mail, celular, etc.) e reorganizando o departamento do marketing. A Levis e Fiat, por exemplo, permitem ao cliente encomendar as suas preferências via computador. Na área dos serviços, este conceito será certamente a palavra de ordem. Os bancos tenderão no futuro a comportar-se como médicos, fazendo um diagnóstico de necessidades ao cliente e receitando soluções mais adequadas. A postura já não é impingir um produto, mas dar ao cliente o que ele mais deseja, da forma mais específica e mais diferenciada possível.

**Matriz BCG** – Instrumento analítico de apoio à tomada de decisões estratégicas, relativas à carteira de negócios ou de produtos, feita pelo Grupo de Consultores de Boston durante os anos 70. Para aplicá-la é necessário construir uma matriz, cujo eixo horizontal é representado pela variável participação de mercado relativa (alta à esquerda e baixa à direita). No eixo vertical está a taxa de crescimento do mercado (elevada em cima e reduzida em baixo). A matriz dá origem a quatro quadrantes: “estrelas” (star), “vacas de dinheiro ou leiteiras” (cash cow), “dilemas-ou interrogações” (question mark) e “cães – ou abacaxis” (dogs). É também conhecida por “Matriz de Boston”.

**Maximarketing** – Esse conceito define a capacidade de criar laços personalizados em redes sociais baseadas no consumo do produto. Os seus autores, Stan Rapp e Thomas Collins, escreveram várias obras sobre a passagem do marketing de massas para o maximarketing. A comida para bebê da Nestlé posicionou-a, na França, como a empresa que cuida da saúde e bem-estar do cliente. Criou centros, ao longo das estradas, em que as famílias podem alimentar e trocar o bebê, com o auxílio de assistentes.

**Mercado alvo** – Um grupo específico de potenciais clientes com características comuns, para um produto ou serviço nos quais a atividade de marketing será priorizada.

**Modelo Econométrico** – Uma análise de uma série de dados (por exemplo, vendas) relativamente a tendências em variáveis independentes, como sejam fatores de sazonalidade, econômicos, sociais, tecnológicos e de mercado, para quantificar correlações consistentes. Modelo econométrico (definição de Murphy): um conjunto de equações matemáticas que explicam uma elevada percentagem de variação passada no mercado e uma percentagem muito baixa de variação futura.

## N

**Naming** – O processo de dar nomes a produtos, empresas ou serviços. Envolve estudos de análise lingüística para checar seu sentido ou significado em determinados idiomas, testes de pronúncia, memorização, reconhecimento, pesquisas de personalidades, lugares, mitologia, etc. A etapa é precedida de estudos de Posicionamento, além de discussões com os criadores ou gestores do produto ou serviço.

**NameBuilder** – O primeiro software comercial do mundo que auxilia na criação de nomes, criado pela empresa Macroworks dos Estados Unidos. O produto foi comercializado com exclusividade no Brasil pela JR Brands.

## O

**Orçamento (budget)** – Um plano para distribuir recursos (pela fábrica, matéria prima, pessoal, transporte, comunicação, etc.) de modo a atingir metas, etc. De uma maneira geral, a utilização do dinheiro deve superar as receitas que poderiam ser obtidas na aplicação pura e simples no mercado financeiro, ou de outras metas conforme a definição dos membros do conselho de administração, sócios ou acionistas.

## P

**Pantone (escala)** – Um conjunto organizado de aproximadamente 700 cores, cujo propósito é orientar a uniformização internacional de cores, tanto em serviços de design quanto em serviços gráficos junto a fornecedores, além, é claro, de alimentar o faturamento da Pantone Inc., com a venda dos Color

*Formula Guide*, softwares, etc. O fato curioso das “escalas Pantone” é que a empresa não autoriza referência às escalas em trabalhos ou serviços, sem o prévio consentimento por escrito da empresa, muito embora os *Pantone Color Formula Guide* sejam vendidos a preços bem elevados. Aliás, citar as escalas Pantone, por exemplo na encomenda de serviços gráficos, é até uma maneira de proteger o *copyright* da empresa, além de promover o seu produto e ajudar a vender mais escalas.

**Posicionamento** – Conceito criado e desenvolvido por Al Ries e Jack Trout, e consiste numa declaração acordada de como um produto se adequa melhor a um determinado cliente alvo e necessidade, diferenciando-se a si próprio da sua concorrência. Isto será, idealmente, único e toda a atividade de marketing deve reforçar o posicionamento do produto no mercado, o tempo todo. Nenhuma ação de branding deve começar sem um programa de posicionamento.

**Prognóstico** – Uma visão subjetiva do resultado de um acontecimento futuro, implicando certeza sem possibilidades alternativas.

**Projeção (ou Extrapolação)** – Um termo estatístico que significa o passado projetado para frente, presumindo-se que não há alterações na tendência.

**Promoção de Vendas** – A atividade de marketing não necessariamente com vista a acrescentar interesse ou valor imediato a um produto. Promoções de vendas geralmente, e erroneamente, são confundidas com estratégias de vendas, marketing e Branding. Promoções visam o atingimento de resultados práticos, rápidos e sem compromisso com o longo prazo. Fora do controle de um profissional competente podem arruinar a construção e sustentação da marca.

**Princípio de Pareto** – Criado pelo sociólogo e economista italiano Vilfredo Pareto (1848 - 1923), um dos precursores da aplicação da matemática na teoria econômica. Mesmo que muitas das suas teorias tenham servido como inspiração para aquilo que veio a ser tornar o fascismo, Pareto nos deixou um importante legado para os negócios: o princípio de que 80% de tudo aquilo que precisamos vem de apenas 20% da massa. Muito aplicado pelo marketing, o princípio destaca que 80% dos lucros das empresas vem de apenas 20% dos clientes, ou que 80% dos lucros vem de 20% dos produtos, conforme a

visão de marketing de cada empresa. Isso significa que você deve concentrar-se no zelo e manutenção do grupo de clientes – ou produtos – que realmente conta para gerar receitas. Vale também para a vida pessoal, especialmente se você acreditar que 80% de toda sua energia deve estar concentrada em apenas 20% dos seus problemas, antes que lhe sobre apenas 20% de energia para lidar com 80% dos seus problemas, e por aí vai...

**Propaganda** – Um canal de comunicação controlável entre aqueles que fornecem produtos ou serviços e os seus clientes e usuários. Na terminologia de marketing está confinada especificamente a meios de comunicação social regulares (mídias), como os jornais, revistas, televisão, rádio, outdoor, malas diretas e Internet. A terminologia pode incluir ainda qualquer forma de comunicação de marketing, como os folhetos, catálogos e embalagens.

**Publicidade** – Obtenção de divulgação, normalmente não paga e, portanto, não controlável.

**Pensamento Lateral** – Criado por Edward de Bono, o conceito de pensamento lateral consiste na geração de novas idéias e no abandono das obsoletas. Aplicado às empresas é uma técnica para aumentar a criatividade e um recurso estratégico da organização. Defende que é necessário estimular o cérebro através da atitude de quebrar os princípios estabelecidos (paradigmas) e passar a encarar a realidade de um modo diferente. De Bono distingue o pensamento lateral (descontínuo e destinado à geração de idéias) do vertical (contínuo e orientado para desenvolvê-las). Enquanto o pensamento lateral dá idéias, o vertical as desenvolve.

**Planejamento por Cenários** – A velocidade das mudanças econômicas obriga os executivos a encarar uma dura realidade: é cada vez mais difícil (senão impossível) prever as ocorrências no mercado a médio e longo prazo. Peter Schwartz popularizou a técnica que permite contornar o problema: o planejamento por cenários. Através dela a Shell foi a única empresa do seu segmento preparada para a crise do petróleo de 1973. Os cenários não são previsões. Construídos a partir da geração de hipóteses alternativas sobre o futuro, permitem às empresas estar preparadas para a ocorrência de cada uma dessas hipóteses e exercitam os gestores a refletir sobre as estratégias de longo prazo. Para saber mais leia: *The Art of the Long View*, de Peter Schwartz (Doubleday, 1991).

**Q**

**Question Mark** – Um dos quatro quadrantes da matriz BCG. É a expressão utilizada para classificar empresas ou produtos com baixas participações de mercado, em mercados em grande crescimento. É a situação típica de um produto em fase de lançamento que poderá obrigar a fortes investimentos para a conquista de participações de mercado.

**Qualidade Total** – Segundo o *European Foundation for Quality Management* (EFQM) os esforços para a qualidade total (TQM – Total Quality Management) são caracterizados pelos seguintes fatores: excelência nos processos; cultura de melhoria contínua; criação de um melhor relacionamento com os clientes e fornecedores; envolvimento de todos os trabalhadores; e clara orientação para o mercado. Os melhores exemplos da aplicação da gestão da qualidade total são as empresas japonesas, que ironicamente foram ensinadas nos anos 40 e 50 pelos mestres americanos Deming e Juran. Para saber mais, leia: *Managerial Breakthrough, de Juran* (McGraw-Hill, 1995), *Out of the Crisis, de Edwards Deming* (Cambridge University Press, 1986).

**R**

**Régressão** – Uma técnica estatística que mede a extensão na qual séries de números andam, ou não, para cima e para baixo, uns relativamente aos outros. Por exemplo, se as vendas forem maiores nos dias quentes que nos dias frios, diz-se que estão “positivamente correlacionadas” com a temperatura. Se iguais alterações na temperatura produzirem, aproximadamente, iguais alterações nas vendas, então a correlação diz-se “linear” e a relação pode ser representada por uma linha reta num gráfico. A maioria das situações de marketing é complexa e envolve muitas variáveis que interagem simultaneamente e não necessariamente de forma linear. As suas relações têm de ser medidas por uma “regressão múltipla”.

**Relações Públicas (RP)** – Atividade utilizada num mercado para criar climas de opinião ou para influenciar a imagem por meios indiretos, por exemplo, através de líderes de opinião, ou dos meios de comunicação social. As técnicas de Relações Públicas são também utilizadas numa série de contextos que não têm a ver com o marketing. Confunde-se com a palavra *lobby*, muitas vezes de maneira pejorativa para designar a confluência interesseira entre o bem público e o privado.

**Retenção de Clientes** – A vida média de um cliente numa empresa, conforme o caso, é de 10 anos. Uma taxa de retenção de 90% por ano pressupõe uma perda de 10%. Logo, ao fim de uma década, 100% dos clientes terão de ser captados para fazer com que a empresa continua a vender e a sobreviver.

## S

**Segmentação** – É mais eficaz vender produtos a grupos de consumidores com as mesmas necessidades do que a um público indiferenciado. A segmentação de mercado tradicional baseia-se em fatores demográficos, geográficos, psicográficos ou de uso. Os grupos devem ter uma dimensão e poder de compra substanciais, ser acessíveis e demonstrar viabilidade no futuro. A segmentação assume a homogeneidade do mercado.

**Sistema de Informação de Marketing** – Recolher dados regulares de mercado, de forma que seja fácil o acesso para o planejamento e avaliação de marketing, por exemplo, analisando tendências do mercado e seguindo o progresso dos produtos da empresa e marcas.

**Skimming** – Trata-se de uma estratégia de preço utilizada quando um novo produto penetra no mercado, o início do seu Ciclo de Vida. Caso os novos produtos possuam pouca elasticidade no preço, porque a procura ainda não é sensível a ele. O Gerente de Marca (ou Marketing) usa o Skimming estabelecendo um preço muito alto na primeira fase do ciclo de vida. Atrai, assim, um grupo de consumidores que valoriza o prestígio de possuir algo de novo e associa o preço elevado a uma qualidade elevada. À medida que o produto amadurece e as vendas baixam, o preço é reduzido para atrair novos clientes. Os preços podem ser reduzidos várias vezes. Foi o que aconteceu com as filmadoras, celulares, DVD, MP3.

**Slogan** – Complementa a simbologia da marca e ressalta seu posicionamento através de uma frase ou combinação de palavras, preferencialmente curtas. Possui benefícios importantes como a flexibilidade de mudá-lo nos processos de reposicionamento, redesenhos, lançamentos de novos produtos e uso legal menos restrito.

**Star** – É um dos grandes quadrantes da matriz BCG. Classifica-se como estrela uma empresa ou produto líder num mercado de grande crescimento. O produto está em fase de crescimento e as suas vendas são elevadas.

**T**

**Telemarketing** – Como o próprio nome indica, esta designação engloba vários tipos de ações de Direct Marketing cuja implementação é assegurada através dos meios de telecomunicação. As mais conhecidas são, sem dúvida, as que recorrem ao telefone, mas o fax também pode ser utilizado com vantagem e, mais recentemente, o e-mail via Internet. O telefone, por possibilitar um contato direto entre a empresa e os clientes, pode contribuir decisivamente para a manutenção de uma boa relação em longo prazo. A televenda é um instrumento desde há muito utilizado no marketing de produtos industriais, começando agora a ser utilizado também para produtos de grande consumo. O telemarketing tem, a seu favor, uma rapidez de implementação incomparável e a possibilidade de redução do número de visitas da força de vendas, contribuindo para a identificação de potenciais clientes para visita pelos vendedores. O risco é incomodar os consumidores e arriscar a imagem da marca.

**Trade Marketing** – Trata-se de otimizar a relação entre produtor e distribuidor, para que ambos retirem benefícios dessa parceria, conceito surgido nos anos 90, principalmente em função dos desajustes nas relações entre os intermediários no varejo. No quadro do conceito de Trade Marketing, podem estabelecer-se relações de longo prazo em que o produtor e distribuidor trocam informações sobre o negócio. Podem envolver-se em ações conjuntas como promoções, publicidade e animação do ponto de venda. O produtor passa assim a exercer algum controle sobre a distribuição dos produtos, e o distribuidor reduz os seus custos, partilhando despesas.

**Time Based Competition** – Consiste na redução do tempo de resposta às evoluções do mercado. Hoje, as empresas devem fornecer aos consumidores o que eles querem, no momento certo, e nunca “mais tarde”, senão os seus concorrentes irão. Segundo os autores do conceito, os norte-americanos George Stalk e Thomas Hout, o controle do tempo é a chave para um bom desempenho da empresa. Na atual conjuntura de mudanças, só as empresas capazes de adaptar-se rapidamente podem sustentar as suas participações de mercado, com alguma chance de aumentá-las. O poder de reação das empresas deve ser estimulado em todos os campos: produtos; produção; distribuição; e serviço.

V

**Vantagem Competitiva** – Todos os nossos trabalhos de marca visam apoiar a criação de “vantagens competitivas” para os clientes. Michael Porter demonstrou que as empresas bem sucedidas obedecem a padrões definidos de comportamento, que podem ser resumidas em três estratégias genéricas (as fontes de vantagem competitiva dos concorrentes): 1) Liderança baseada no fator custo – Possuir custos mais baixos do que os concorrentes; 2) Diferenciação – Criar um produto ou serviço que é visto na indústria como único; 3) Focalização – Combinar as duas estratégias direcionando-as para um alvo específico. Certamente, uma marca corretamente posicionada fará com que a empresa domine a sua vantagem competitiva. Não deixe de ler: *Strategy – Seeking and Securing Competitive Advantage*, de Michael Porter (HBS Press, 1991), *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, de Michael Porter (The Free Press, 1985) e *Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, de Michael Porter (The Free Press, 1980).

# Bibliografia Recomendada e Utilizada

- *Positioning, the Battle for your mind*, Al Ries e Jack Trout, McGraw-Hill, 1981;
  - *Strategic brand management*, Kevin Lane Keller, Prentice Hall, 1997;
  - *The 22 immutable laws of branding*, Al Ries / Laura Ries, Harper Business, 1998;
  - *Strategic control of marketing finance*, David Haigh, Pitman Publishing, 1994;
  - *A Vision for the year 2000: brand asset management*, Scott Davis, Journal of Consumer Marketing, vol. 12, no.4, 1995;
  - *Using promotional messages to manage the effects of brand and self-image on brand evaluations*, Timothy R. Graeff, Journal of Consumer Marketing, vol.13, no.3, 1996;
  - *Understanding brand equity for succesful brand extension*, Dennis A Pitta e Lea Prevel Katsanis, Journal of Consumer Marketing, vol.12, no.4, 1995;
  - *Measuring customer-based brand equity*, Walfried Lassar-Banwari Mittal-Arun Sharma, Journal of Consumer Marketing, vol.12, no.4, 1995;
  - *A natureza emocional da marca*, José Martins, Negócio Editora, 1999;
  - *Como serão as coisas no futuro*, Richard W. Oliver, Negócio Editora, 1999;
  - *Trade name origins*, Adrian Room, NTC Publishing, 1982;
  - *Corporate identity*, Wally Olins, Thames and Hudson, 1994;
  - *Marks of excellence*, Per Mollerup, Phaidon Press, 1997;
  - *Marketing intangible products and product intangibles*, Theodore Levitt, Harvard Business Review, May-June 1981;
  - *Better measurement and management of brand value*, James C.Crimmins, Journal of Advertising Research, July-August, 1992;
  - *Professional research, lobbying and intangibles: a review essay*, Accounting and Business Research, vol. 23, no.89, pp.85-95, 1992;
  - *Administração de marketing*, Philip Kotler, Editora Atlas, 1996;
  - *Propaganda de A a Z*, Rafael Sampaio, Editora Campus, 1995;
  - *Store wars: the battle for mindspace and shelfspace*, Judith Corstjens and Marcel Corstjens, Chichester, John Wiley and Sons, 1995, p. 167
- Lev, Baruch, Intangibles, management, measurement, and reporting, Brookings, 2001
- Harvey, David, *Condição pós-moderna*, Loyola, 1989
  - Adorno, Theodor W., *Teoria estética*, Edições 70, 1970

## Índice Remissivo

- 3M / 88, 89  
4711 / 101  
AAAdvantage / 169, 171  
AAF (American Advertising Federation) / 137  
About / 135  
ACE / 95, 96  
Adidas / 85  
Advertising Age / 146, 187  
Aflatoxina / 112  
Ala / 95  
Alan Greenspan / 258  
Alcan / 85  
Alexandre Herchcovith / 78  
Alfa Romeo / 85  
Alka-Seltzer / 85  
Ama – American Marketing Association / 52  
Amazon Books / 28  
Ambev / 29, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 126, 157, 220, 276  
American Airlines / 169  
Ammirati Puris Lintas / 146  
Androcur / 26  
Anheuser-Bush / 38  
Antarctica / 29, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 157, 209, 210, 220, 232, 234, 267, 276  
Antoine de Saint-Exupéry / 19  
Ariel / 95, 96, 219, 220  
Arisco / 23, 281

- Arno / 234
- Ary Lex / 14
- Ativo Diferido / 243
- Ativo Imobilizado 243, 244
- Ativo Permanente / 244
- Ativos intangíveis / 14, 16, 17, 18, 44, 47, 119, 123, 138, 138, 148, 163, 194, 195, 221, 222, 230, 234, 235, 241, 242, 243, 244, 246, 248, 249, 251, 252, 253, 254, 255, 263, 271
- Audi / 213
- Aviação / 220
- Banco 24 Horas / 100
- Banco do Brasil / 62, 101, 232
- Banco Santos / 25
- Banespa / 234
- Bang & Olufsen / 64
- Baruch Lev / 263
- Bavária / 31, 32
- Bebeto / 30
- Berry LL / 100
- Bloomingdale's / 27
- BMW / 213
- Bohemia / 32, 34
- Bohemia Weiss / 34
- Bold / 95
- Bradesco / 62, 281
- Brahma / 29, 30, 32, 33, 36, 37, 38, 39, 40, 157, 209, 210, 220, 276
- Brand equity / 13, 26, 42, 45, 47, 49, 50, 64, 67, 102, 119, 150, 156, 161, 162, 188, 192, 193, 195, 200, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 213, 215, 216, 221, 222, 233, 260, 271, 272, 277, 279, 286, 287, 299
- Branding / 8, 17, 18, 271, 279, 293, 165

- Brasil / 5, 7, 13, 14, 16, 17, 20, 28, 31, 33, 45, 52, 62, 70, 78, 79, 89, 90, 101, 103, 111, 118, 126, 142, 145, 150, 161, 171, 180, 189, 192, 209, 216, 219, 220, 230, 231, 232, 234, 241, 242, 243, 254, 267, 268, 273, 279, 292
- Brasilcap / 84
- Brasmotor / 5, 68, 69, 71, 72
- Brastemp / 70
- Brilhante / 23, 95, 96
- Budweiser / 31, 38, 209, 234, 267, 276
- Bunge / 241
- C&A / 75
- CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) / 32
- Campeiro / 95
- Caracu / 220
- Carrefour / 22, 282, 289
- Carta Capital / 37
- Casa Centro / 27
- Casas Bahia / 27, 42, 52, 75
- Casio Computer Parts / 101
- Catupiry / 220
- Cerpa / 31
- Channel 5 / 101
- Cherry Coke / 48
- Chevrolet / 86
- Chopp Brahma / 38
- Cia Marítima / 79
- Cinzano / 86
- Clark T / 100
- Clube Atlético Paulistano / 101
- Coca Cola Ligh / 47, 74, 86, 87, 90, 106, 126, 221, 261

- Coca-Cola / 48  
Coke / 48, 86, 90, 214  
Colégio COC / 96  
Collor / 241, 267  
Comandante Rolim / 151  
Comind / 239  
Commodity / 41  
Companhia Cervejaria Brahma / 37  
ConmPaq / 84  
Conselho Federal de Contabilidade / 242  
Construtura Reitzfeld / 100  
Consul / 70  
Consumer Reports / 169, 171  
Consumers International / 123  
Contém Ig / 101, 290  
Corona / 31, 38  
CVM / 243  
Dalmo Almeida / 151  
Daniela Mercury / 30  
David Aaker / 42, 236, 263  
David Ogilvy / 262  
Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor / 23  
Diamante Negro / 234  
Disney / 46, 47, 281  
DNA / 17, 142  
Doritos / 22  
Duracell / 94  
Elasticidade / 283  
Elba Ramalho / 30

- Electrolux / 241, 267
- Elio P. Russo / 151
- Embalagem Marca / 34
- Enron / 25
- ESPM / 72
- Estados Unidos / 28, 38, 45, 70, 79, 87, 88, 103, 122, 124, 137, 146, 171, 187, 188, 192, 209, 217, 257, 263, 286, 287, 288, 292
- Extensão / 12, 14, 41, 49, 50, 52, 53, 67, 75, 149, 156, 162, 179, 196, 208, 210, 211, 213, 214, 252, 280, 295
- FAPESP / 129
- Farmaervas / 23
- FASB – Financial Accounting Standards Board / 243
- FedEx / 84, 91
- Ferrari / 106, 145
- Ford / 56, 116, 123
- Frederich F. Reichfeld / 44
- Fundação Ruben Berta (FRB) / 232
- G. Aronson / 27
- Gazeta Mercantil / 26, 122, 217, 219
- Gessy Lever / 95, 210
- Gillette / 108, 222, 228
- GlobalBrands / 16
- Gôndolas / 21, 35, 36, 52, 93, 180, 188, 190, 209, 266
- Google / 47, 103, 126, 130, 131
- Google Adwords / 126, 131
- Grandes Marcas Grandes Negócios / 16, 123
- Grupo Ceval / 241
- Guess? / 102
- Guinness / 217

- Häagen-Dazs / 217
- Harley Davidson / 145
- Harvard / 100, 276, 277, 280, 284, 289, 299
- Heineken / 31
- Henry Ford / 56
- Hering / 220
- HSBC / 62, 102, 267
- IBM / 47, 261
- ICQ / 127
- Inbev / 34, 35, 38, 47, 210
- Indicator Performance / 186
- INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial) / 82, 97, 102, 103, 104, 105, 121
- Instituto dos Auditores Independentes do Brasil / 243
- Interbrew / 35
- Internet / 6, 12, 28, 46, 67, 102, 103, 104, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 128, 130, 131, 132, 138, 145, 176, 218, 240, 262, 264, 268, 281, 282, 294, 297
- Interscience / 186
- Investimentos / 218, 244
- Invicto / 96
- Iódice / 79
- Iridium / 145, 146, 147
- Isto É Dinheiro / 231
- Itaú / 62, 90, 100, 106, 232, 234
- Ivan Lins / 30
- Jack Trout / 53, 57, 293, 299
- Jan Carlzon / 150, 151
- JC Penney / 27
- Jean Baudrillard / 63, 227

- Johan Kramer / 264  
John Richardson / 146  
Johnson Baby / 22  
Jorge Kauffaman / 79  
José Martins / 29, 299  
JR Brands / 83, 292  
Kaiser / 31, 32  
Kaiser Summer Draft / 32  
Karl Erik Sveiby / 246  
Keith K. Cox / 182  
Kevin Lane Keller / 206, 263, 299  
Kim Basinger / 30  
Kodak / 94, 101  
Kraft Suchard Brasil / 234  
Lacta / 234  
Laureate / 234  
Lefkowith EF / 100  
Lei 6.404 / 243  
Lei das Sociedades por Ações / 243  
Levi's / 123  
Líber / 40  
Lino Villaventura / 79  
Liza / 90, 114, 199  
Lojas Americanas / 28  
Lojas Brasileiras / 27  
Lojas Cem / 27  
Lojas Marisa / 27  
Lojas Renner / 27  
Lourenço Merlino / 79

- Lux / 22
- Mabel / 22
- Macy's / 27
- Magazine Luíza / 27, 52, 75
- Maisena / 220
- Mappin / 26, 27, 28, 42, 51, 75
- Marca / 5, 6, 7, 22, 29, 34, 70, 78, 143, 152, 197, 200, 206, 220, 241, 247, 250, 277, 286, 287, 296
- Marcos Machado / 72
- Marilan / 22
- Maxwell House / 217
- McDonald's / 41, 281
- McKinsey / 183, 279
- Meio&Mensagem / 186
- Mercedes / 106, 212
- Mercosul / 231
- Mesbla / 26, 27, 28
- Michael Eisner / 46
- Microsoft / 47
- Miller / 31, 209, 276
- Miller Lite / 209
- Minerva / 23, 95, 96
- Ministério da Justiça / 23
- Molson / 32
- MontBlanc / 99
- Motorola / 145, 226, 269
- Moura Schwark / 100
- MSN / 127, 145
- Muky / 22

- Muller Draft / 32
- NameBuilder / 83, 92, 96, 97, 104, 292
- Natura / 47, 90, 232, 290
- Negócio Editora / 42, 266, 299
- Nelson Blecher / 14
- Nescafé / 95, 217, 218
- Nescau / 73, 74, 95, 210
- Nestlé / 95, 123, 220, 281, 291
- Nielsen / 33, 185
- Nike / 47, 106, 228, 261
- Nívea / 50
- Nokia / 228, 269
- Nomes / 5, 79, 83, 99
- Nova Schin / 32, 33
- O Império das Marcas / 14, 16, 63, 123, 214, 242, 255, 278
- Omo / 23, 95, 96, 199, 210, 219, 220, 221
- OMO / 95, 210
- Organização Mundial de Propriedade Intelectual (OMPI) / 122
- Panan / 172
- Pão Pullman / 234
- Patrick A Moore / 99
- Pepsi Twist / 75
- Per Mollerup / 116, 299
- Philip Kotler / 118, 144, 290, 299
- Philips / 226
- Pingüim / 30
- Plus Vita / 234
- Ponto Frio / 27
- Pop / 95

- Posicionamento / 57, 59, 287, 292
- Presságios / 123
- Procter & Gamble / 95, 100, 219, 262, 266, 283, 287
- Prosdóximo / 241, 267
- Quanto / 11, 41, 87, 95, 96, 109, 113, 168, 183, 190, 205
- Rafael Sampaio / 13, 135, 141, 299
- Ray Charles / 30
- Real / 62
- Reinaldo Lourenço / 79
- Rolex / 88
- Rolfe Shellemberger / 171
- Romário / 30
- Roper / 70
- Rosa Chá / 79
- Royalty / 247, 253
- Salz Consulting / 137
- Sandálias Havaianas / 79
- Santander / 62, 234
- Santista Alimentos / 234, 241
- São Paulo / 18, 31, 35, 42, 75, 101, 220, 225
- Schin / 31, 32, 33
- Schincariol / 32, 39
- SEB / 234
- Segmentação / 296
- Sêneca / 224
- SFAS – Statement of Financial Accounting Standard / 243
- Skol / 31, 33
- Skype / 127
- Smiles / 168, 170

- SMP&B / 142  
Sonho de Valsa / 234  
Soya / 90, 114  
Stuart Hall / 50  
Submarino / 28  
TAM / 151, 168  
Tetra Pack / 110  
Ticket Restaurante / 100  
Toddy / 73, 74  
Toshiba / 226  
Trademark and Copyright Office / 103  
Tratado de Copyright (WCT) / 122  
Tribo Global / 31  
Tufi Duek Forum USA / 79  
Tufic Duek / 79  
Unibanco / 61, 62  
Unimed / 94  
Universidade Anhembi Morumbi / 234  
Valor Econômico / 32, 40  
Varig / 151, 168, 172, 231, 232  
VCO / 79  
Vida Alimentos / 110  
Vioox / 25  
Warburg Dillon Read / 128  
Wheaton do Brasil / 111  
Whirlpool / 5, 68, 69, 70  
Worldcom / 25  
Xerox / 97, 278  
Yahoo / 103, 130  
Zipper / 89



**Copyright © José Roberto Martins**

Todos os direitos reservados. Vedada a produção, distribuição, comercialização ou cessão sem autorização do autor. Este livro foi publicado no website [www.globalbrands.com.br](http://www.globalbrands.com.br) (e outros relacionados), para leitura exclusiva online pelos usuários cadastrados do site. Os leitores poderão imprimir as páginas para leitura pessoal. Os direitos desta obra não foram cedidos.

**ISBN 85-86014-42-7**

**Autor:** MARTINS, JOSE ROBERTO

**Título:** Branding: um manual para você criar, avaliar e gerenciar marcas

**Edição:** 1

**Local:** SAO PAULO / SP

**CONTATOS COM O AUTOR:**

**MARTINS@GLOBALBRANDS.COM.BR**

**WEBSITE DO AUTOR:**

**WWW.GLOBALBRANDS.COM.BR**

**Capa:**  
**Kriando Comunicação e Design**  
[www.kriando.com.br](http://www.kriando.com.br)



**GlobalBrands**